



MODELO DE MEJORAMIENTO

CONECTANDO LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO CON
LAS CAPACIDADES Y EL DESEMPEÑO DE LA GENTE

DEL DESEMPEÑO HUMANO





“Existe un mundo de diferencia entre cumplimiento y compromiso. Una persona comprometida brinda energía, pasión y entusiasmo que no pueden ser generados si usted es cumplido, aún genuinamente cumplido”.

LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA ES TRABAJO DE TODOS

La competitividad actual hace imperativa que la ejecución de la estrategia sea una responsabilidad compartida, y que no sólo esté a cargo de los líderes de la organización. Una fuerza de trabajo que se desempeña en armonía con metas bien armadas se vuelve más poderosa en el mercado. Cómo alinear los comportamientos en el trabajo y establecer prioridades a los empleados que encierren la estrategia de negocio, sigue siendo uno de los grandes retos del liderazgo de nuestra era.

A menudo nuevas estrategias son lanzadas a los empleados sin ayudarlos después a fijar nuevas prioridades personales y de trabajo. Para cerrar la brecha en esta alineación los líderes frecuentemente utilizan un antiguo remedio: enviar a sus empleados a eventos de capacitación.

Organizaciones de alto desempeño han utilizado entrenamiento bien apuntado a cerrar la brecha de capacidades y conocimiento cruciales para implementar la estrategia del negocio. Al mismo tiempo, las organizaciones implementan actividades de capacitación y desarrollo sin mostrar a sus empleados la conexión que éstas tienen con la estrategia. Estas actividades independientes entre sí, dejan abierta a la interpretación de cada empleado sobre cómo necesitan comportarse o cómo pueden mejorar sus capacidades personales para ejecutar la estrategia.

Muchos estudios muestran que implementar un entrenamiento aisladamente sin influenciar el desempeño de los empleados, entrega solo resultados limitados. Lo que funciona es contar con metas organizacionales y comportamientos aterrizados en blancos estratégicos, disminuyendo la pérdida de tiempo y dinero invertidos en el cambio.

El reto para los líderes de hoy es entender cómo fortalecer ya linear las iniciativas de desarrollo como e-learning, cursos de capacitación y coaching; o mejorar los procesos de reclutamiento y selección y otros apoyos para crear algo más que beneficios transitorios en el desempeño, es cómo las habilidades y el conocimiento que se imparten durante sesiones de capacitación son reforzados o asimilados una vez que los empleados regresan a sus lugares de trabajo. Estas organizaciones también entienden que es de vital importancia enlazar las actividades de capacitación y el desarrollo directamente con la estrategia de negocio.

El objetivo es mover una organización de una capacitación tradicional hacia una que utilice un marco del Modelo de Mejoramiento del Desempeño Humano para crear resultados de negocio más consistentes, sustentables y de fácil transmisión. La verdad es que solo aquellas organizaciones que transformen su aprendizaje de un evento aislado a un sistema, crearán mejoras perdurables en el desempeño.

Mientras la falta de know-how por parte de los empleados es frecuente causa de un desempeño mediocre, rara vez es el único factor involucrado. Son tres los factores que combinados, afectan el mejoramiento en el desempeño: el trabajador, el trabajo en sí y el ambiente de trabajo.

Por ejemplo, algunas investigaciones muestran que uno de los más grandes factores para predecir el mejoramiento en el desempeño es cómo los empleados aceptan los nuevos requerimientos de desempeño. Algunos probablemente sienten que saben todo lo que necesitan saber y que ningún instructor va a decirles nada diferente sobre cómo vender, administrar o comportarse, mientras que otros dudarán de su habilidad para aprender nuevos conceptos y prácticas.

Un mejoramiento del desempeño efectivo va más allá de construir nuevos conocimientos o habilidades, comienza con constituir entre los empleados la creencia de que los nuevos conocimientos no son solo posibles, sino críticos para el éxito de la organización. Desde luego, muchos trabajadores que cuentan con capacidades y conocimiento para desempeñarse a altos niveles –aquellos que alcanzan altos resultados en el proceso de selección o pasan procesos de certificación con calificaciones superiores-, pueden seguir desempeñándose por debajo de lo esperado por la organización. Lo anterior, porque otros factores a menudo influyen su desempeño en el trabajo; la existencia de procesos de trabajo bien diseñados, la alineación de medidas de desempeño o incentivos que apoyen o debiliten objetivos corporativos, la integración de herramientas y tecnologías que faciliten las tareas y retroalimentación oportuna que asegure el progreso. Implementar programas de capacitación independientemente de estos factores, o solo por moda, invariablemente lleva a resultados decepcionantes.

El Modelo del Programa de Mejoramiento del Desempeño de Wilson Learning, mueve a las organizaciones de contar con eventos de capacitación a sistemáticos acercamientos para mejorar el capital humano en el desempeño del negocio. La verdad es que raramente la capacitación de los empleados funciona, y las organizaciones de hoy, que encaran una competencia sin precedente y elevadas presiones de desempeño, ya no pueden continuar con retornos tradicionales de inversión como en el pasado.

Con más de 35 años de experiencia en aprendizaje para adultos y medición de capacidades de los empleados, hemos encontrado que una clara alineación y un acercamiento sistemático al Mejoramiento del Desempeño, es el camino óptimo para lograr resultados de negocio sustentables. Con este marco de planeación, Wilson Learning a nivel mundial, continúa con su misión de ayudar a la gente y a las organizaciones a lograr un máximo desempeño. Nuestro legado y futuro reside en nuestra creencia de que la gente se desempeña mejor cuando su trabajo es pleno y se sentirá más satisfecha si se desempeña a altos niveles. Nuestra propuesta de Mejoramiento del Desempeño consiste en hacer esto una realidad para nuestros clientes.

“Cada vez que intentamos mejorar el rendimiento de un individuo únicamente cambiando el conocimiento, información o habilidades de éste, estamos inocentemente asumiendo que el desempeño de la persona es aislado e inmune al resto de la organización. Estamos ignorando el desempeño del ambiente. Este ambiente –este sistema- tiene un enorme impacto en la manera en que la gente realiza su trabajo y en los resultados que la organización alcanza”.

— Gary Rummier and Alan P. Brache

“Visión Sistemática del Desempeño Humano” Training Magazine

MODELO DE MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO HUMANO

Conectar las capacidades de los empleados con la estrategia del negocio, requiere de que la organización vea el desempeño de su gente como sólo uno de los eslabones críticos en la cadena de mejoramiento del desempeño. Otros enlaces, son igualmente importantes para conducir la estrategia del negocio: procesos de trabajo y medición de desempeño alineados, integración de herramientas al lugar de trabajo, nuevas tecnologías, y apoyo de la dirección en nuevas habilidades y conocimientos.

En todo el mundo Wilson Learning se ha enfocado en crear un acercamiento práctico para desarrollar las capacidades de los empleados que manejan la estrategia del negocio. Este comprensivo marco de plantación –Modelo de Mejoramiento del Desempeño Humano- crea un consistente sistema que puede ser replicado fácilmente para desarrollar las capacidades de los individuos que apoyan estrategias críticas de negocio. Es un mecanismo para asegurar un acercamiento integral, para mejorar el desempeño de toda la organización, unidades de negocio, divisiones o equipos de trabajo. Es un principio para crear un profundo entendimiento individual sobre los conductores del negocio, procesos y prioridades.

El Marco del Modelo de Mejoramiento del Desempeño Humano tiene tres componentes principales:

ESTABLECER UN
CASO DE NEGOCIO

ENTENDER EL RETO

CREAR SOLUCIONES
INTEGRALES



Impulsores de Negocio

Estrategia de Negocio

Proceso de Trabajo



ESTABLECIENDO UN CASO DE NEGOCIO

El deseo de mejorar el desempeño de la organización parece un reto en la ejecución de la estrategia de negocio en el mundo actual. Estas “llamadas a la acción” crear un contexto para aplicar el Modelo de Mejoramiento del Desempeño, donde “hay dolor” es donde hay una obligada necesidad de cambio. Para que las iniciativas de mejoramiento sean adecuadamente fundadas y apoyadas por los altos niveles de la organización deben ser ligadas a imperativos estratégicos. Cuando las organizaciones implementan capacitación u otras acciones para mejorar el desempeño sin directamente conectar las metas con la estrategia de la organización y después fallan en proveer el apoyo y el refuerzo necesario, al final el impacto al desempeño se pone en peligro.

Estableciendo un caso de negocio para el Programa del Mejoramiento del Desempeño requiere de tres elementos:

1. **Identificar impulsores de negocio internos y externos.** Fuerzas externas a la estructura de la organización y factores que influyen en estrategias de negocio y management. Estas influencias externas pueden incluir la situación económica, incremento de la competencia, mayor oferta de productos y servicios, guerra de precios, innovaciones tecnológicas, regulaciones gubernamentales, etc.

Impulsores internos del negocio pueden representar las condiciones organizacionales actuales afectadas por estas situaciones externas. Pueden incluir: competencias y procesos de negocio, requerimientos de los accionistas, clientes y empleados, condiciones financieras, cultura y otros factores que definen el estado actual de la compañía.

2. **Desarrollar la conexión con la estrategia de negocio.** Desde el análisis de las influencias externas e internas de los impulsores del negocio emerge una nueva o enmendada estrategia de negocio. Estas estrategias pueden ser desarrolladas en la organización, divisiones, unidades de negocio, o a nivel de equipos de trabajo. Por ejemplo, una organización que encara un aumento en la competencia y la dificultad de distinguir sus productos en el mercado (influencia externa) puede moverse de un producto a una solución basada en el programa de ventas (estrategia interna). Diseñando conexiones adicionales entre la estrategia del negocio y el desempeño de los empleados pueden desarrollarse factores críticos de éxito en la ejecución de proyectos o la estrategia de apoyo.
3. **Identificar los procesos de trabajo afectados por la estrategia de negocio.** Cuando la estrategia del negocio cambia, los procesos de trabajo en toda la organización necesitan ser reevaluados y alineados para soportar el nuevo programa. Dependiendo de la estrategia que se está implementando, uno o más de estos tres procesos puede ser impactado: investigación y desarrollo, manufactura, mercadotecnia, servicio al cliente, jurídico, recursos humanos, etc.

A menudo, un cambio en alguno de los procesos lleva a la necesidad de cambio en otro. Por ejemplo, si la estrategia de ventas varía, la estrategia de mercadotecnia posiblemente necesite ser reposicionada para apoyar este esfuerzo. Puede ser que la organización necesite redefinir su oferta y comunicar los cambios a sus propios canales y a sus clientes. Del mismo modo, producción necesitará cambiar para contar con un nuevo producto. La realineación de los procesos para apoyar la estrategia del negocio es el principal enfoque del Modelo de Mejoramiento del Desempeño Humano.

ENTENDIENDO EL RETO DE CREAR SOLUCIONES INTEGRALES

Creemos que es importante para la Planeación del Proceso de Mejoramiento del Desempeño Humano, comenzar con un entendimiento completo de los múltiples factores que influyen el desempeño en el lugar de trabajo. Hay cuatro conceptos interdependientes que conectan el desempeño de la fuerza de trabajo con la ejecución de la estrategia:

- Información.
- Desarrollo.
- Integración.
- Alineación.

Información y Desarrollo. Representa el origen en la ejecución de la estrategia del negocio; son utilizados extensamente para desarrollar a la gente.

Integración y Alineación. Representan la dirección y refuerzo cruciales para ayudar a sembrar la estrategia de cambio y para que ésta de fruto en la organización.

Con este marco conceptual en mente, introducimos cuatro programas que las organizaciones pueden utilizar para propiciar un comportamiento de cambio. Estas áreas de implementación son las fuerzas impulsoras detrás de un sistemático Mejoramiento del Desempeño Humano:

- Desarrollar conocimientos, habilidades y capacidades críticos en la fuerza de trabajo.
- Implementar herramientas de trabajo, etnologías y procesos que sean mejoramiento del desempeño.
- Crear medidas efectivas de medición del desempeño.

Coaching por parte de los managers, así como retroalimentación para reforzar las nuevas habilidades, capacidades y conocimiento.

Cuando están completamente alineados e integrados, estos conceptos y tácticas crean la clase de soluciones sistemáticas que el reto de desempeño que respaldan la prueba del tiempo y generan un verdadero retorno en la inversión en desarrollo del capital humano.

Información. Abarca la medición y recopilación de datos necesarios para planear, lanzar, reforzar o evaluar iniciativas de Mejoramiento del Desempeño Humano. Así como la estrategia de negocio cambia, la necesidad de información sobre el estado actual y futuro de la organización, gente y proceso de trabajo también.

Las organizaciones pueden necesitar información, por ejemplo, para ayudar a redefinir cómo será un alto desempeño a la luz de la nueva estrategia de negocio. En un nivel de desempeño individual, se requiere identificar brechas en el conocimiento, capacidades y habilidades actuales de los empleados, así como las que necesitan ser desarrolladas para ser capaces de implementar la estrategia en un futuro. Los líderes necesitarán también información sobre las mejores prácticas y herramientas disponibles para cerrar rápidamente las brechas de desempeño que hayan sido identificadas. Estas estrategias posiblemente incluyan algunas contrataciones, capacitación, o bien, mediciones de las mejoras en el desempeño en el puesto.

En ausencia de esta información, las inversiones en el Modelo de Mejoramiento del Desempeño Humano están guiadas más por una serie de hábitos organizacionales que por datos precisos, dando como resultado la implementación de nuevos estándares de medición del desempeño o actividades de capacitación que posiblemente no tengan relación con la estrategia del negocio.

Desarrollo. Implica tomar decisiones sobre qué métodos son los mejores para cerrar las brechas identificadas de desempeño del personal actual, del recién contratado o de ambos. También significa asegurar que las herramientas de desarrollo son ligadas a la estrategia, integradas día a día al proceso de trabajo y reforzadas por los managers.

Cuando se trata de desarrollar grupos específicos de individuos, por ejemplo, las organizaciones deben tomar la decisión sobre cómo designar y llevar a cabo intervenciones de mejoramiento de desempeño de una manera que se maximice la retención del aprendizaje mientras se ofrece flexibilidad para los estudiantes. Con el advenimiento de e-learning y otras tecnologías las opciones de capacitación son más numerosas y flexibles que nunca. Estas opciones responden a preguntas clave como:

- ¿En qué brechas de desempeño deberíamos enfocarnos primero? ¿Qué grupo de empleados o áreas de competencia merecen mayor prioridad y asignación de recursos? ¿Cómo podemos ordenar la secuencia de actividades de aprendizaje?
- Dado los objetivos específicos de mejoramiento del desempeño, el tamaño y el agrupamiento de las audiencias potenciales, parámetros de presupuesto y tecnologías disponibles, ¿Cuál método creara el mejor retorno a la inversión realizada? ¿Es la capacitación tradicional, tutoriales en la web, el conocimiento compartido en línea, aprendizaje en el lugar de trabajo o la mezcla de estos variados formatos la mejor opción?
- ¿Cómo vamos a determinar si el aprendizaje es proactivo y precisamente aplicado al trabajo? La última pregunta por responder no es acerca de lo que los empleados aprendieron para mejorar su desempeño una vez que regresen a su lugar de trabajo.

Integrar actividades de capacitación con otros apoyos que mejoren el desempeño, como herramientas y tecnologías, procesos de trabajo eficientes, mediciones del desempeño, coaching por parte de los managers, es esencial para el éxito de este Modelo. Cuando la integración de estos esfuerzos no es manejada proactivamente y las herramientas de trabajo son aplicadas de manera aislada, una iniciativa de Mejoramiento del Desempeño Humano pierde cohesión y poder. Es equivalente a si tenemos una mesa fuerte y una de sus patas de tambalea, ésta última puede poner en riesgo la estructura completa de soporte de ésta.

Las herramientas y procesos de trabajo, son los escalafones que apoyan el aprendizaje de los empleados y facilita el dominio en el trabajo. Los procesos de venta con segmentos observables y medibles, por ejemplo, mantienen a los vendedores enfocados en comportamientos de venta correctos. Y herramientas de trabajo como planes de visitas de ventas o protocolo de preguntas proveen metodologías para la plantación así como para introducir el aprendizaje dentro de la fábrica de la organización.

La integración de herramientas de medición del desempeño con otros apoyos son igualmente importantes porque la gente se enfoca en aquello en lo que será medido. Sin embargo, no estamos refiriéndonos a medir la efectividad de la capacitación o si los empleados pasaron el examen del curso. Este enfoque se trata de medir el desempeño en el trabajo requerido por la estrategia del negocio.

Cuando la estrategia cambia, conocimiento nuevo, habilidades o procesos de trabajo, son requeridos para apoyar esta tarea, y la medición del desempeño debe cambiar también. Por ejemplo, una retroalimentación 360 grados puede ayudar a medir el desempeño de la fuerza de ventas contra las nuevas dimensiones de comportamiento o efectividad requerida en el proceso de ventas. Estas nuevas medidas de desempeño pueden ser formalmente integradas y concentrar la atención de los vendedores para conducir al cambio en el comportamiento deseado.

Integrando e introduciendo todo como fases de una iniciativa de mejoramiento de desempeño a una rutina diaria de trabajo realza el significado de este esfuerzo y hace que permanezca con más fuerza.

Alineación significa lograr que todos los que apoyan la iniciativa de Mejoramiento del Desempeño Humano, estén en el mismo canal. Cuando los ejecutivos, managers, influenciadores claves y empleados van remando hacia la misma dirección la estrategia va impulsándose hacia delante. Por el contrario, la resistencia e indiferencia pueden detener estas iniciativas y morir en el camino.

WILSON LEARNING EN TODO EL MUNDO



EL MODELO DE MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO HUMANOS MUEVE A LAS ORGANIZACIONES DE UN ENFOQUE DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN A UN SISTEMÁTICO PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO QUE ES COMPONENTE ESENCIAL EN EL DESEMPEÑO DEL NEGOCIO.





REALINEAR

PROCESOS QUE APOYEN LA ESTRATEGIA
DEL NEGOCIO ES EL ENFOQUE PRINCIPAL
DEL MODELO DE MEJORAMIENTO DEL
DESEMPEÑO HUMANO

“Cambios importantes son generalmente imposibles a menos que la mayoría de los empleados deseen ayudar, al punto de hacer sacrificios de corto plazo. Pero la gente no hará esos sacrificios aunque no estén contentos con la situación actual, a menos que piensen que los beneficios potenciales del cambio son atractivos y que piensen que una verdadera transformación es posible. Sin una frecuente y creíble comunicación el corazón de los empleados nunca será capturado”.

— John P. Kotter
Autor de *Leading Change*

La carencia de alineación puede perjudicar de otra manera a las prometedoras iniciativas de mejoramiento del desempeño. Por ejemplo, hemos visto esfuerzos para mejorar el servicio a cliente en centros de atención telefónica que han fracasado por esa razón. En estos casos, los asesores de servicio al cliente han recibido capacitación exhaustiva, ya sea mediante seminarios o bien, on-line para perfeccionar las habilidades de servicio al cliente enlazadas con la estrategia del negocio, para que al final, sus supervisores los sigan evaluando con base en medidas de eficiencia (por ejemplo, tiempo de la llamada, número de llamadas por hora, etc.).

Los jefes de servicio al cliente desechan estas nuevas habilidades aprendidas por los asesores de servicio al cliente, porque ellos mismos siguen siendo evaluados bajo medidas de eficiencia, sin tomar en cuenta medidas de satisfacción, en ocasiones ni siquiera han sido capacitados para mejorar sus habilidades de coaching para integrar efectivamente los dos objetivos de negocio. En ausencia de managers o supervisores que apoyen este esfuerzo, los asesores de servicio al cliente casi no tienen incentivo para aplicar sus nuevas habilidades en el trabajo.

Los managers y líderes generalmente apoyarán una nueva estrategia si existe una razón lo suficientemente importante para llevar a cabo para el cambio, y si se les proporcionan las habilidades para apoyar los nuevos estándares de desempeño. Cuando los ejecutivos resaltan los beneficios personales y de la organización que el cambio traerá a los managers, -aclarando los riesgos que no cambiar traería-incrementan que ellos se compromete con la nueva dirección.

El cómo los managers apoyen y refuercen el que los empleados adquieran los conocimientos y nuevas habilidades como parte del Mejoramiento del Desempeño Humano, será crucial para sembrar el cambio y lograr que dé fruto.

Nosotros recomendamos mantener sesiones de “Compromiso del Management” con líderes que tienen un rol de apoyo antes, durante y después de la implementación del cambio. Estas reuniones proveen una clara fotografía de qué es lo que los managers pueden y deben hacer para apoyar el mejoramiento en el contexto de sus responsabilidades diarias de trabajo.

Es importante también que los líderes reciban el conocimiento, habilidades, procesos y herramientas adicionales para manejar su nuevo rol. Es una buena idea que los managers asistan a un entrenamiento formal con sus empleados. Esta extra dosis de entrenamiento los mantiene un paso adelante. Les da un contexto adicional e ideas de cómo reforzar lo que su gente está aprendiendo. Los managers deben estar lo

más a gusto posible con este rol, ya que este apoyo en el trabajo y el coaching son la clave para desatar el verdadero poder de las iniciativas de mejoramiento del desempeño.

MODELO DE MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO HUMANO EN ACCIÓN

Considere a un gran productor de equipos de oficina que Wilson Learning ayudó a implementar una nueva estrategia de ventas. La nueva estrategia requiere de vendedores que cambien de vender productos a vender soluciones integrales, y esto significa que la fuerza de ventas debe empezar a visitar a lo largo y ancho de las organizaciones que son sus clientes. Tendrán que crear argumentos financieros más poderosos para vender sus soluciones y desarrollar un más profundo entendimiento de las necesidades clave del negocio de sus clientes, así como factores críticos de éxito.

Los managers a cargo de las ventas necesitarán nuevos conocimientos, herramientas y procesos también. Deberán ser capaces de dar una clara idea a la fuerza de ventas sobre los nuevos estándares de desempeño que se verán en la práctica y definitivamente, apoyar y coachear a su gente en esta transición para acudir a los tomadores de decisiones de más alto nivel por primera vez en sus carreras.

Para preparar ese cambio, los vendedores que fueron capacitados sobre la nueva estrategia de negocios (vender el valor de una solución en vez del bajo costo del proveedor) puede que no vean la razón de cambiar el proceso de ventas que le ha dado a ganar millones a la compañía. Entonces los vendedores participan en un entrenamiento formal en el que se combinan los procesos de ventas designados para perfeccionar sus procesos de ventas, lanzando una simulación que examine su habilidad para planear y ejecutar una venta visitando al Director de una organización. La simulación ha identificado conocimiento, habilidades y capacidades adicionales que la fuerza de ventas necesita. Siguiendo este compromiso inicial, los vendedores participaron en un e-learning o un seminario que les enseñó elementos financieros, visitas ejecutivas y proceso de negocio, habilidades de análisis necesarias para vender a un nivel ejecutivo en vez de a uno operativo.

Todavía muchos vendedores encontraron difícil llamar a los altos ejecutivos por primera vez. Requiriendo moverse de su contacto normal y su zona de confort. Para ganar compromiso con esta nueva estrategia, los managers tuvieron que dar una persuasiva explicación de por qué era necesario el cambio. Utilizando un enfoque de riesgo/beneficio, los líderes de la compañía motivaron a desarrollar esta nueva estrategia de ventas que mejoraría los prospectos de los vendedores, a construir un grupo de relaciones en la organización, y por último pero no menos importante, a crear oportunidades para una fuerte compensación. Los vendedores comenzaron a ver rápidamente que los riesgos de no llamar a los altos ejecutivos eran más altos que cuando lo hacían.

CASO DE ESTUDIO

Implementado por sí solo, este nuevo entrenamiento tuvo corto impacto en el desempeño del trabajo. El verdadero cambio solo ocurrió cuando Wilson Learning también introdujo un nuevo plan de cuenta y herramientas de management para el proceso de ventas al lugar de trabajo, la organización modificó los planes de incentivos premiando a los vendedores por su destreza en estos nuevos comportamientos, y los jefes de los vendedores fueron entrenados en cómo apoyar y coachear a la fuerza de ventas en el uso de esta nueva estrategia. En ausencia de incentivos apropiados, management y apoyo al sistema, la fuerza de ventas tuvo solo una pequeña motivación para aplicar estas nuevas capacidades a su trabajo.

Por ejemplo, los actuales planes de cuenta de las organizaciones fueron basados en ventas de producto individuales a directores y otros compradores a nivel operacional de negocio. Desde que el nuevo enfoque de ventas requiere contactar altos niveles de la organización con una solución integral, la herramienta fue reestructurada para reflejar la estrategia para llamar a los altos ejecutivos.

Ahora que se le pide a los vendedores vender al nivel más alto de tomadores de decisiones, nuevos parámetros de medición fueron introducidos para medir su desempeño contra la meta por alcanzar. Aunado a esto, los jefes de ventas cuentan con nuevas medidas para evaluar su propio desempeño ligadas con la ejecución de estrategia de negocio, incluyendo cómo pueden dar coaching efectivo crucial para ejecutar este nuevo enfoque de ventas.

Aplicado en concreto, el nuevo entrenamiento, herramientas de apoyo electrónicas, continuo coaching desempeño por los jefes de ventas, herramientas de planes de cuenta, y proceso de trabajo que permiten a la fuerza de ventas de la organización alcanzar una más profunda relación con los clientes de la organización, relaciones ganar-ganar con los tomadores de decisiones clave. Y ha hecho la diferencia, evidentemente incrementando las ventas totales, ha sumado nuevas, así como ha llevado a la organización a pasar de solo hacer transacciones a agregar valor a sus clientes.

UNA VENTAJA TECNOLÓGICA

Un Modelo sistemático para mejorar el desempeño no es un nuevo concepto. Entonces, ¿por qué son tan pocas las organizaciones que lo han adoptado? Para muchos, es simplemente una sola preocupación: es percibido como complejo. Dirigir los componentes múltiples del Modelo de Mejoramiento del Desempeño – medición de habilidades, e-learning o seminarios presenciales, herramientas de trabajo, apoyo en el aplicación y coaching por parte de los managers- es muy frecuentemente visto como un reto tanto para la organización, como para los individuos que lo aprenden. El costo personal en tiempo y esfuerzo para coordinar estas actividades puede ser visto como mucho esfuerzo para obtener poco retorno.

Pero el surgimiento de innovadoras tecnologías on-line, acompañadas del Modelo de Mejoramiento al Desempeño Humano de Wilson Learning, han simplificado el proceso y el retorno en el mejoramiento del desempeño que ahora es percibido como una carga administrativa.

Por ejemplo, aplicando la computadora y tecnologías en la web para centralizar y hacer llegar componentes de Mejoramiento del Desempeño, las organizaciones pueden entregar en el momento aplicaciones de aprendizaje en las computadoras de sus empleados, permitiendo a los jefes del línea o directores de capacitación enfocarse más en mejorar el desempeño en vez de coordinar estas actividades. Una iniciativa tecnológica del Modelo del Mejoramiento al Desempeño Humano positivamente impacta a varios impulsores clave del negocio: tiempo de adiestramiento de nuevos empleados, eficiente y efectivo aprendizaje, reducción de costos, incremento de ingresos y más.

Actualmente el nuevo sistema de Mejoramiento del Desempeño, por ejemplo, cuenta con un portal personalizado con las siguientes ventajas para las organizaciones y aprendices:

- Los administradores pueden fácilmente administrar y adaptar soluciones de mejoramiento al desempeño para varias necesidades de desarrollo o aprendizaje en toda la organización, unidades de negocio o divisiones

- Los empleados pueden seguir sus propias necesidades de desarrollo y horarios en todas las áreas de mejoramiento y desempeño, incluyendo mediciones de capacidades, cursos en e-learning, seminarios y herramientas de apoyo a su desempeño. La responsabilidad del desarrollo personal se vuelve más del empleado que del departamento de recursos humanos
- Los jefes de línea tienen acceso fácilmente a herramientas de coaching y de apoyo on-line, que pueden medir el progreso de los empleados mediante evaluaciones o cursos en e-learning y los capacita para proveer su propia evaluación de las habilidades de los estudiantes.

Este sistema eficiente de costos significativamente reduce el tiempo requerido por los managers o directores de capacitación para coordinar los esfuerzos de Mejoramiento al Desempeño, permitiendo a las organizaciones y aprendices invertir más tiempo en mejorar su desempeño y menos en la administración del modelo.

HACIENDO QUE EL MODELO DE MEJORAMIENTO AL DESEMPEÑO TRABAJE PARA USTED

Un Modelo de Mejoramiento del Desempeño Humano es a un programa tradicional de capacitación lo mismo que un programa de pérdida de peso que se basa en modificación de la dieta, grupos de trabajo y ejercicio es a uno que solo se basa en pastillas para perder peso. Mientras eventos de capacitación pueden aumentar la conciencia de los empleados y tener resultados de corto plazo, rara vez producen un cambio perdurable cuando son implementados aislados a otros sistemas de apoyo por parte de la organización. Esto es porque las recién aprendidas capacidades no son transferidas automáticamente al desempeño en el trabajo. Muchos estudiantes tienen éxito en los ejercicios de entrenamiento, porque tienen la guía del instructor. Pero cuando regresan a sus puestos, el instructor no está ahí. Otros regresan muy motivados y entrenados en nuevas capacidades, para solo trabajar con supervisores y managers que no practicarán o apoyarán estas nuevas habilidades aprendidas. Precisamente porque los empleados adoptan el comportamiento de sus jefes y siguen sus instrucciones las nuevas habilidades frecuentemente se olvidan y se pierden.

El Modelo de Mejoramiento del Desempeño Humano forja enlaces entre el entrenamiento de los empleados y las herramientas del trabajo, procesos, mediciones del desempeño, coaching por parte de los managers, y es un más poderoso y probado significado para la conducción de la estrategia del negocio. Solo cuando la capacitación es vista como un continuo en el desarrollo del empleado y como una pieza del largo mejoramiento del desempeño, mueve realmente el mejoramiento de la organización de un deseo a una realidad.

Como todo programa, es crítico el tipo de retorno a la inversión en la organización que las organizaciones demandan a las iniciativas de desarrollo de los empleados y para mover a una completa fuerza laboral en un paso adelante para alcanzar metas estratégicas.



© 2003, 2008 Wilson Learning Worldwide Inc. All Rights Reserved.

Wilson Learning Worldwide owns all rights, including the rights in the copyright in these materials. No rights to reproduce, transfer, assign, or create derivative works based on these materials are granted without written permission of Wilson Learning Corporation.

WILSON LEARNING WORLDWIDE
WWW.WILSONLEARNING.COM

WWW.WILSONLEARNING-LATAM.COM