

White Paper #2

Cómo evaluar la efectividad de un entrenamiento de negociación?

Por: José Ignacio Tobón L.
director@joseitobon.com

Objetivo

El objetivo de este documento es plantear algunas ideas acerca de la forma como se puede medir la efectividad de un entrenamiento de negociación. La intención de escribir este documento surge de la inquietud de los clientes por este tema, derivada de la propia cultura organizacional que quiere medir toda acción.¹

Factores de éxito

Podríamos decir que para tener éxito en un programa de entrenamiento deben actuar positivamente diversos factores tales como los siguientes:

1. La calidad del entrenador²
2. El contenido del programa³
3. La calidad del delivery^{4,5}
4. La capacidad de motivación del entrenador⁶
5. La motivación de los entrenados
6. Los sistemas de verificación del recibo de los contenidos
7. Los sistemas de verificación de desarrollo de la habilidad
8. Los sistemas de seguimiento⁷
9. Los sistemas de verificación del uso de los contenidos en la realidad día a día⁸
10. La estrategia de la empresa⁹
11. La disposición de recursos de la empresa hacia los entrenados¹⁰

^{1.} Cuando el programa de entrenamiento tiene una inversión importante es preciso dedicar tiempo a diseñar los indicadores de medición, pero cuando se trata de un programa de mínima duración no es pertinente esta medición.

^{2.} Un entrenador es un coach y por eso deben consultarse en la bibliografía las características que hacen un coach de alto desempeño.

^{3.} El contenido del programa tiene relación con la aproximación al tema de la negociación. Un extremo es la aproximación que muestra al negociador que busca ganar a toda costa y en el otro extremo está el que siempre busca el gana gana. Es importante definir cuál es la aproximación del entrenador.

^{4.} El delivery o la forma de entregar los conceptos de convierte en uno de los mayores diferenciadores en estos procesos. En nuestro caso usamos metodologías de experiential learning en donde se privilegia la experiencia y la vivencia primero para luego comprender con mayor claridad y efectividad los conceptos involucrados y pertinentes.

^{5.} La metodología que usamos es una mezcla entre entrenamiento (training) y entretenimiento (entertainment), que llamamos entertraining.

^{6.} Creemos firmemente que no existe ninguna incompatibilidad entre el humor y el aprendizaje. Como decía Barney, el personaje infantil, "la diversión y el aprendizaje nunca terminan".

^{7.} Un programa bien diseñado incluye unos procesos de mantenimiento de la habilidad, pues si se deja sola y sin atención, seguramente en unos meses se perderá todo el esfuerzo realizado. Una buena medida que hemos encontrado en la práctica es invertir al menos 1 día cada 60 días para volver sobre el tema y mantenerlo vivo.

^{8.} Expertos en el tema han coincidido que lo más importante para pasar de los conceptos a la práctica es disponer de herramientas. El concepto se debe traducir en herramientas (tools) que pueden ser checklists, formatos, matrices, fórmulas, etc.

^{9.} La filosofía del entrenamiento debe ser coherente con la estrategia de la empresa. Si es incoherente, es mejor no hacerlo.

^{10.} Es muy importante que el jefe o superior de los entrenados esté motivado con el entrenamiento y además en línea con la filosofía que se quiere presentar. En caso contrario, el programa puede ser una pérdida de tiempo y una generación de conflictos, pues la forma como el jefe evaluará el desempeño de sus colaboradores estará en conflicto con las nuevas conductas sugeridas en el entrenamiento

De estos factores hay algunos que son más controlables por el entrenador, como son el 1, 2, 3, 4, 6 y 7. Los demás factores corren más por cuenta de la empresa y de los entrenados. Es muy posible que los entrenadores tengan que cambiar en algunos de estos aspectos, sobre todo en el tema de la verificación del recibo de contenidos, algo que no se ha trabajado seguramente por el miedo a parecerse a la educación formal, en la cual se tiene como norma la presentación de exámenes.¹¹

Verificar el recibo de los contenidos es relativamente fácil, pero lo que sí es más complejo es la verificación del desarrollo de la habilidad, pues eso implica un trabajo de campo y un seguimiento en el mismo campo de trabajo.

La medición de la habilidad de negociación tiene adicionalmente unas dificultades, pues la negociación es una habilidad que se forma a partir de otras habilidades, tales como la escucha, la estrategia, el timing, la prudencia, etc. No se trata de entrenarse para instalar un sistema de alarma o para desarmar una bomba que son labores, que aun cuando importantes, están normalmente constituidas por unos pasos muy estudiados. En la negociación, dado que se trata de un proceso y decisión estratégicos, en cada momento se deben evaluar las posibilidades para escoger la ruta más apropiada. Es un juego estratégico más que táctico y eso implica un mayor grado de dificultad para su determinación.¹²

Cambio cultural

En las teorías de cambio cultural se dice que debe darse un proceso que consta de los siguientes pasos esenciales:

- **Saber:** tener el conocimiento necesario para actuar
- **Querer:** querer llevar a la práctica lo ya sabido
- **Actuar:** llevar a la práctica lo sabido
- **Hábito:** convertir en hábito la acción
- **Cultura:** lograr que todos en la organización tengan el mismo hábito

El entrenador puede estar involucrado en todos estos pasos y por esto es necesario definir hasta donde va a estar colaborando el entrenador. Lo más común en nuestro medio es que solo esté en la etapa del saber y entregue a la empresa las buenas prácticas. Es la persona y la organización la responsable de continuar con el proceso.

Esto revela una necesidad importante en el medio y es que el entrenador olvide esa estrategia “hit and run” y genere un proceso de acompañamiento. En dicho proceso ya se debe hablar de una mezcla entre entrenamiento de negociación y consultoría en estrategia.

El entrenador debe tener en cuenta un dicho americano que dice que “yo soy capaz de llevar el caballo al río, pero no obligarlo a tomar agua”. Si la persona no quiere cambiar, no cambia y eso no implica que el entrenamiento sea de baja calidad. Es mucho más grave la situación cuando la persona llega al entrenamiento

También debería tenerse en cuenta el dicho chino que dice que “el maestro aparece solo cuando el alumno está preparado”. Los mensajes son interpretados en forma diferente por cada persona que los recibe y esto se debe a que cada uno tiene un nivel diferente de preparación y de experiencias.

Sponsor

Una de las más importantes y claras conclusiones de es que una de las razones que explican con mayor certeza el éxito de un programa de entrenamiento es la existencia en la organización una persona de

¹¹. Una buena práctica es la división del programa por módulos cada uno con su correspondiente evaluación. Los programas de educación virtual hacen esto y toda persona debe presentar la evaluación del módulo, que tendrá que ganar para poder pasar al siguiente módulo.

¹². Si hablamos más técnicamente, instalar una alarma es un proceso donde hay complejidad de detalle, mientras que en la negociación o en el ajedrez existe más es la complejidad dinámica; el tablero cambia en cada jugada.

gran poder y reconocimiento que sirva como sponsor del programa y que además haga una sana presión para que los conceptos y herramientas aprendidas se lleven a la práctica.¹³

Oferta y demanda

Un entrenamiento lo clasificamos como de oferta cuando la empresa invita a las personas al entrenamiento y es de demanda cuando las personas lo piden. Una buena estrategia es hacer un entrenamiento de oferta para que las mismas personas asistentes al entrenamiento pidan sesiones adicionales. Esto implica varias cosas tales como las siguientes: i) están motivados, ii) han calificado el entrenamiento como útil, han detectado áreas de mejoramiento y iv) quieren dedicar tiempo a profundizar algunos temas.

El que los mismos asistentes pidan continuar con el entrenamiento constituye una evaluación del programa y es preciso recoger las opiniones de ellos para poder hacer las modificaciones necesarias para las siguientes sesiones.

Competencias del negociador

Cada uno de los expertos en negociación podrá tener su propio portafolio de competencias del negociador de alto desempeño, más en nuestro caso específico consideramos que dichas competencias principales son las siguientes:

- Indagación
- Escucha
- Comunicación
- Persuasión
- Estrategia
- Creatividad
- Toma de decisiones
- Solución de problemas
- Manejo del conflicto
- Planeación

Para evaluar la habilidad de negociación lo que se evalúa, aparte del resultado objetivo y psicológico de la negociación, es el desempeño y despliegue de cada una de las habilidades mencionadas arriba como constitutivas de la negociación.

Criterios de medición

Las siguientes ideas buscan mostrar algunos criterios de medición de esa efectividad o por lo menos de su determinación en forma cualitativa:

- **Referencias:** una forma de aumentar la probabilidad de éxito del entrenamiento es contratar a un entrenador exitoso y reconocido que haya sido contratado por empresas exitosas consideradas como exigentes en este tema de la contratación de entrenadores. De esta forma se están contratando indirectamente unas buenas prácticas de medición del entrenamiento.
- **Necesidades sentidas:** la empresa al decidir contratar al entrenador, puede haberlo hecho por varias razones, entre las cuales pueden estar i) estar a la moda, ii) aceptar la solicitud de algún ejecutivo de la empresa o iii) buscar la satisfacción de una necesidad sentida. Si esta última es la razón, la empresa debe tener claro algunas características indeseadas detectadas que serán las mismas que deben ser observadas después de terminar el entrenamiento.
- **Medición de conductas:** una forma simple y tradicional es la medición de las llamadas conductas de entrada y de salida, de tal forma que el mismo instrumento se haga antes de empezar el entrenamiento y después de terminarlo. Esto es relativamente fácil cuando se trata de contenidos.
- **Medición de habilidades:** existen en el mercado algunos instrumentos de medición de habilidades gerenciales y comerciales que pueden usarse para la medición inicial y la final.

¹³. En la película "Peaceful Warrior" uno de los personajes dice "sabiduría es usar lo que sabes".

- **Assessment center:** es posible utilizar esta metodología para evaluar la habilidad, ya sea con test prediseñados o a través de la propia observación directa.
- **Evaluación 360°:** una buena práctica es hacer un análisis de este tipo que incluya a las personas o entidades con las que la persona se relaciona para ellas puedan juzgar los cambios en el comportamiento.
- **Medición de KPI:** cada persona tiene sus propios KPI (Key Performance Indicators) y algunos de ellos deben ser más influenciados por los cambios en el nivel de habilidad de negociación de la persona. Si medimos los cambios en los KPI, estaremos midiendo el cambio en las habilidades y el efecto del entrenamiento.¹⁴
- **Survey de clientes:** otra forma que hemos encontrado como aceptable es realizar un survey con los que llamaríamos clientes o stakeholders de los entrenados, para detectar los cambios derivados del entrenamiento.¹⁵

^{14.} Los KPI que se midan deben tener relación directa con las habilidades de negociación y debe tenerse en cuenta que los KPI pueden afectarse positiva o negativamente por factores externos diferente a la negociación, tales como un cambio en las condiciones económicas, una cambio en las estrategias corporativas, movimientos de los competidores, etc. Lo importante es mantener clara la relación causa efecto.

^{15.} En varias oportunidades hemos conocido que los clientes de nuestros clientes hacen desprevenidamente comentarios diciendo que no saben qué está pasando con mis clientes, pero están viendo que están negociando mejor, manejando mejor los conflictos, etc. Esta es una prueba maravillosa que ayuda a privilegiar en la empresa programas de entrenamiento como este y extenderlo a otras áreas de la empresa.