

S.O.L. · SISTEMA DE OBSERVACIÓN EN LIDERAZGO

Del aprendizaje
a la conducta
observable.

Nueve dominios. Transferencia que puede verse.



INFORME DE RESULTADOS

Qué ocurre después de la formación

Doce semanas de observación conductual sobre 126 personas de la estructura de liderazgo de una compañía de sector farmacéutico.

S.O.L.™ · Sistema de Observación en Liderazgo

HumansValley · Datos de las semanas 1 a 12 de un piloto de 16

Documento de distribución libre. Los datos se presentan de forma agregada y anónima.



S.O.L.

SISTEMA DE OBSERVACIÓN EN LIDERAZGO

Antes de empezar

Este informe no está escrito para convencerle de nada. Está escrito para que pueda juzgar por sí mismo si los datos que contiene significan algo.

Por eso empieza por las limitaciones y no por los resultados, incluye el indicador que peor se comportó, y explica cómo leer cada curva antes de enseñarla. Si al terminar decide que la evidencia es insuficiente, habrá llegado a esa conclusión con la misma información que tenemos nosotros.

Hay una cosa que conviene decir en la primera página, porque es la primera pregunta que hace cualquier dirección de personas con criterio:

Todos los datos de este informe son autoevaluaciones.

Miden lo que cada persona reconoce de sí misma cada semana, no una observación externa ni una valoración de su responsable.

Eso tiene consecuencias que analizamos en detalle en el capítulo 7. No lo escondemos en una nota al pie porque condiciona la lectura de todo lo demás.

El resto del documento está organizado así: qué problema intenta resolver esta medición, qué es exactamente un indicador conductual, cómo se leen estas gráficas, los seis indicadores uno a uno, lo que estos datos no permiten afirmar, y qué puede hacer usted con todo esto aunque nunca trabaje con nosotros.

Resumen ejecutivo

Una compañía farmacéutica implantó S.O.L. sobre 126 personas de su estructura de liderazgo y oficinas. Durante doce semanas, cada participante registró una autoevaluación semanal referida a situaciones reales de su jornada de trabajo.

La tabla compara la media del primer mes con la del último. No compara la semana 1 con la semana 12, porque una sola semana puede ser atípica en cualquiera de los dos extremos y elegirla sería seleccionar el resultado que más conviene.

Indicador	Variación	Escala	Dirección deseada
Bloquearse ante el conflicto	–60%	% de autoev.	Menos es mejor
Interpretar por encima de los hechos	–39%	% de autoev.	Menos es mejor
Estar en automático	–34%	0 a 3	Menos es mejor
Ponerse en víctima	–27%	0 a 3	Menos es mejor
Atenerse a los hechos	+14%	0 a 3	Más es mejor
Autoliderazgo	+6%	0 a 3	Más es mejor

Tres lecturas

1. El movimiento está donde había recorrido

Los cuatro indicadores que más se mueven son los que describen conductas a reducir. Los dos que describen capacidades a aumentar se mueven mucho menos, y uno de ellos casi nada. No es casualidad ni es un mal resultado: partían de una base alta. Lo desarrollamos en el capítulo 6.

2. Las curvas oscilan, y eso es información

Ninguna de las seis series baja o sube de forma limpia. Hay repuntes, mesetas y recaídas. Un indicador conductual que descendiera en línea recta durante doce semanas sería sospechoso: indicaría que las personas están aprendiendo qué responder, no cambiando cómo actúan. La oscilación es la prueba de que el instrumento reacciona a las condiciones reales de cada semana.

3. Dos indicadores independientes convergen

«Interpretar por encima de los hechos» baja un 39% y «Atenerse a los hechos» sube un 14%. Son dos medidas construidas por separado, con escalas distintas, que describen el mismo fenómeno desde lados opuestos. Que se muevan en direcciones coherentes es el argumento más sólido de este informe, más que cualquiera de los porcentajes por separado.

El problema: qué se mide y qué no

En 1959 Donald Kirkpatrick propuso cuatro niveles para evaluar una acción formativa. Sesenta y cinco años después siguen siendo el marco de referencia del sector, y siguen aplicándose a medias.

Nivel	Qué evalúa	¿Se mide?
1. Reacción	Si la formación gustó	Casi siempre
2. Aprendizaje	Si se adquirió el conocimiento	Con frecuencia
3. Conducta	Si se aplica en el puesto de trabajo	Rara vez
4. Resultados	Si impacta en el negocio	Casi nunca

Los niveles 1 y 2 se miden porque son baratos y ocurren dentro del aula: una encuesta al terminar y una prueba de conocimiento. El nivel 3 no se mide porque exige lo contrario: observar durante semanas, fuera del aula, cuando ya no hay formador delante y han vuelto las prioridades de siempre.

El resultado es una asimetría incómoda. Las organizaciones acumulan datos excelentes sobre la satisfacción de sus participantes y prácticamente ninguno sobre si algo cambió. Una valoración de 4,6 sobre 5 al salir de la sala es información sobre la experiencia formativa. No es información sobre la transferencia.

La brecha de transferencia

Es la distancia entre saber qué hacer y hacerlo cuando realmente importa.

No se cierra con más contenido ni con mejores formadores. Se cierra con práctica repetida en situaciones reales, y con algún mecanismo que haga visible si esa práctica está ocurriendo.

La investigación sobre transferencia del aprendizaje lleva décadas señalando lo mismo: la proporción de lo aprendido que llega efectivamente al puesto es considerablemente menor de lo que asumen quienes financian la formación. Las cifras concretas varían mucho según el diseño del estudio y conviene desconfiar de los porcentajes redondos que circulan sobre este asunto. La dirección del hallazgo, en cambio, es consistente.

S.O.L. no intenta resolver el nivel 4. Intenta medir el nivel 3 con la frecuencia suficiente para que sea accionable mientras todavía se puede actuar.

Qué es un indicador conductual

Un indicador conductual no pregunta por opiniones, ni por satisfacción, ni por intenciones. Pregunta por lo que ocurrió. La diferencia se ve mejor comparando formulaciones:

Lo que suele preguntarse	Lo que pregunta un indicador conductual
¿Le ha resultado útil la formación?	¿En qué situación concreta de esta semana lo ha aplicado?
¿Se siente capaz de gestionar conflictos?	Esta semana, ante una situación tensa, ¿se bloqueó?
¿Cree que ha mejorado su liderazgo?	¿Describió lo ocurrido antes de interpretarlo?

La columna de la izquierda mide autoconcepto. La de la derecha mide episodios. El autoconcepto es estable y responde poco: alguien que se considera buen gestor de conflictos seguirá considerándolo tres meses después con casi total independencia de lo que haya ocurrido. Los episodios varían de semana en semana, y esa variación es precisamente lo que interesa.

Los tres requisitos

Para que una conducta pueda seguirse semana a semana tiene que cumplir tres condiciones. Si falla una, el indicador no sirve.

1. **Observable.** Debe poder identificarse un momento concreto en el que ocurrió o dejó de ocurrir. «Ser más empático» no lo es. «Preguntar antes de responder» sí.
2. **Frecuente.** Debe aparecer varias veces por semana en una jornada normal. Una conducta que se da dos veces al año no genera serie temporal.
3. **Autorreconocible.** La persona debe poder detectarla en sí misma sin necesidad de un evaluador externo. Este requisito es el que permite medir sin vigilar, y es también el origen de la principal limitación del método.

Los dos tipos de escala que verá

Los seis indicadores de este informe no se miden todos igual, y mezclarlos sin advertirlo llevaría a comparaciones equivocadas.

Indicadores de frecuencia (%)

«Bloquearse ante el conflicto» e «Interpretar por encima de los hechos» se expresan como porcentaje de autoevaluaciones en las que la conducta apareció. Responden a una pregunta binaria: ocurrió o no ocurrió.

Indicadores de intensidad (0 a 3)

Los otros cuatro se expresan en una escala de grado, de 0 a 3. No responden a si ocurrió, sino a en qué medida. Un 0 indica ausencia y un 3 indica presencia marcada.

Consecuencia práctica

Un -60% en un indicador de frecuencia y un -27% en uno de intensidad no son magnitudes comparables entre sí. Miden cosas distintas con reglas distintas.

Compare cada indicador consigo mismo a lo largo del tiempo, no con los demás.

Cómo leer estas gráficas

Por qué comparamos el primer mes con el último

Cada gráfica muestra doce puntos semanales, pero el porcentaje destacado en la esquina superior no compara la semana 1 con la semana 12. Compara la media de las semanas 1 a 4 con la media de las semanas 9 a 12.

El motivo es sencillo: una semana suelta puede ser atípica. En varias de estas series existen semanas que, elegidas a conveniencia, producirían cifras notablemente mejores que las que publicamos. Promediar cuatro semanas contra cuatro semanas reduce ese margen de manipulación y es la comparación que un evaluador externo exigiría.

Por qué la línea sube y baja

La oscilación de estas curvas no es ruido de medición. Es la respuesta del indicador a las condiciones reales de cada semana: cierres, picos de carga, ausencias, conflictos abiertos, cambios de prioridad.

Este es el punto más importante del informe

Una curva conductual que descendiera de forma limpia y monótona durante doce semanas debería levantar sospechas, no confianza.

Significaría una de dos cosas: que las personas han aprendido qué se espera que respondan, o que el instrumento no es sensible a lo que ocurre alrededor.

Los repuntes son la evidencia de que se está midiendo algo real. Por eso no los hemos suavizado.

Variación relativa y variación absoluta

El -60% del primer indicador es una variación relativa. En términos absolutos, la caída va de aproximadamente un 23% a un 9% de las autoevaluaciones: catorce puntos porcentuales.

Las dos cifras describen el mismo hecho. La relativa suena más impresionante y la absoluta es más informativa. En el capítulo de cada indicador aparecen ambas, para que no dependa de cuál elijamos nosotros.

Sobre los ejes verticales

Cuatro de los seis indicadores usan una escala de 0 a 3, pero no todas las gráficas dibujan el eje completo hasta 3. Cuando el rango observado es estrecho, un eje completo aplana la curva hasta hacerla ilegible; cuando el eje se ajusta al rango observado, el movimiento se ve mejor pero parece mayor de lo que es.

Conviene tenerlo presente al comparar dos gráficas de un vistazo. Los valores numéricos concretos de inicio y final aparecen en el texto de cada indicador, y son la referencia fiable.

Los seis indicadores

Cada uno de los apartados siguientes explica qué mide el indicador, por qué tiene consecuencias en una organización, y cómo interpretar la forma concreta de su curva.

Los cuatro primeros describen conductas cuya reducción se busca. Los dos últimos describen capacidades cuyo aumento se busca.

INDICADOR 1 · FRECUENCIA

Bloquearse ante el conflicto

De un 23% en el primer mes a un 9% en el último. Variación: -60%.

Qué mide

Cada semana, el participante indica si ante una situación de tensión (una conversación difícil, una discrepancia abierta, una crítica recibida) se quedó paralizado: sin respuesta, aplazando, evitando o cediendo sin haberlo decidido.

Bloquearse ante el conflicto

Porcentaje de autoevaluaciones en las que la persona reconoce haberse bloqueado

-60%

primer mes → último mes



No mide si gestionó bien el conflicto. Mide si llegó a entrar en él.

Por qué importa

El bloqueo ante el conflicto es probablemente la conducta más cara y menos visible de una organización. No aparece en ningún cuadro de mando porque su efecto es siempre una ausencia: la conversación que no se tuvo, el feedback que no se dio, la decisión que se aplazó, el problema que escaló porque nadie lo nombró a tiempo.

Es además la conducta que más rápido reaparece bajo presión, lo que la convierte en un buen termómetro de si la transferencia se está sosteniendo o solo se sostuvo mientras el tema estaba fresco.

Cómo leer esta curva

La caída se concentra en las cinco primeras semanas, de un 23% a un 2,5%. Es el descenso más pronunciado de los seis indicadores y coincide con el periodo en el que la formación está más presente.

A partir de la semana 6 la curva deja de bajar y empieza a oscilar entre el 3% y el 12,5%. Esta segunda fase es la interesante: ya no mide el efecto de la formación reciente, mide si la conducta aguanta cuando la formación deja de ser novedad.

El repunte de la semana 11 es el valor más alto de toda la segunda mitad. No lo hemos suavizado ni excluido. Un pico así es exactamente lo que el sistema existe para detectar, y es información que ninguna evaluación al final del curso habría capturado.

Qué haría una organización con este dato

Un repunte del bloqueo en una semana concreta no es un problema de las personas: normalmente es un indicador de carga. La lectura útil no es «han recaído», sino «esa semana pasó algo, y conviene saber qué».

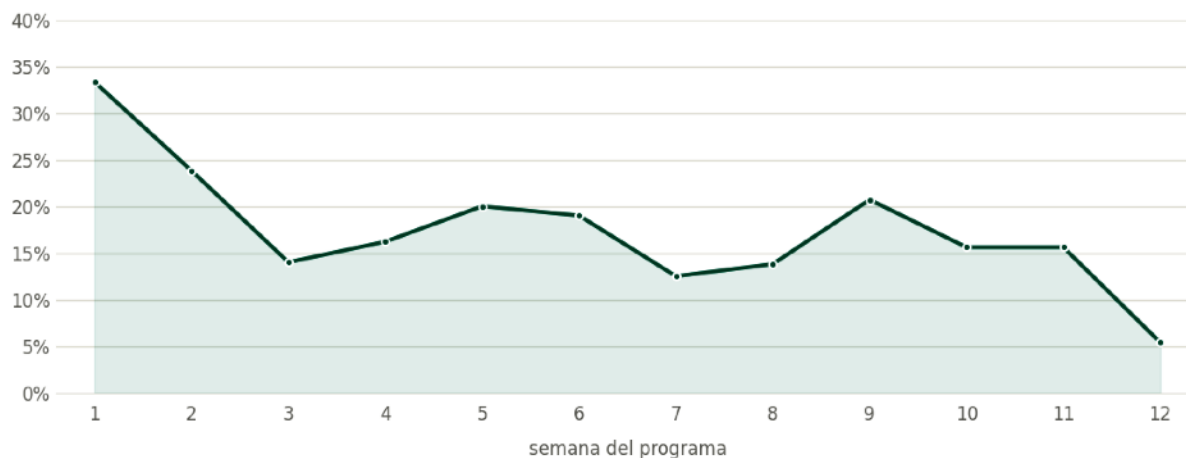
¿Qué ocurrió en la organización durante la semana 11? La compañía durante 2 semanas estuvo experimentando cambios estructurales en sus líderes internacionales. Se generó incertidumbre y desconfianza que lograron gestionar a lo largo de las semanas. La semana 11 es el último pico de incertidumbre que logró resolverse con las herramientas de liderazgo disponibles.

Interpretar por encima de los hechos

Porcentaje de autoevaluaciones en las que la interpretación pesó más que lo ocurrido

–39%

primer mes → último mes



INDICADOR 2 · FRECUENCIA

Interpretar por encima de los hechos

De un 33,5% en la semana inicial a un 5,5% en la semana 12. Variación primer mes frente a último mes: –39%.

Qué mide

Recoge las situaciones en las que la persona actuó sobre lo que supuso, y no sobre lo que podía verificar: atribuir una intención a un silencio, dar por hecho un motivo detrás de una decisión ajena, responder a lo que creyó que el otro quiso decir.

No mide si la interpretación era acertada. Mide si se distinguió de los hechos antes de actuar.

Por qué importa

Es el indicador con consecuencia económica más directa de los seis. Una organización que decide sobre suposiciones toma decisiones más rápidas y peores: reasigna recursos por conflictos que no existían, retrasa proyectos por resistencias imaginadas y genera bucles de desconfianza entre áreas que nunca llegaron a hablar entre sí.

Es también el hábito mental más resistente, porque interpretar es lo que el cerebro hace por defecto para ahorrar esfuerzo. No se corrige entendiéndolo: se corrige interrumpiéndolo muchas veces.

Cómo leer esta curva

El descenso inicial es muy pronunciado: de un 33,5% a un 14,1% en tres semanas. Esa velocidad es característica de los indicadores que dependen sobre todo de la atención. Basta con que alguien se dé cuenta de que lo está haciendo para que baje.

Entre las semanas 4 y 11 la curva se estabiliza en una meseta en torno al 15%, con un repunte en la semana 9. Esa meseta es el dato realista: representa el nivel al que la conducta se asienta cuando deja de haber novedad.

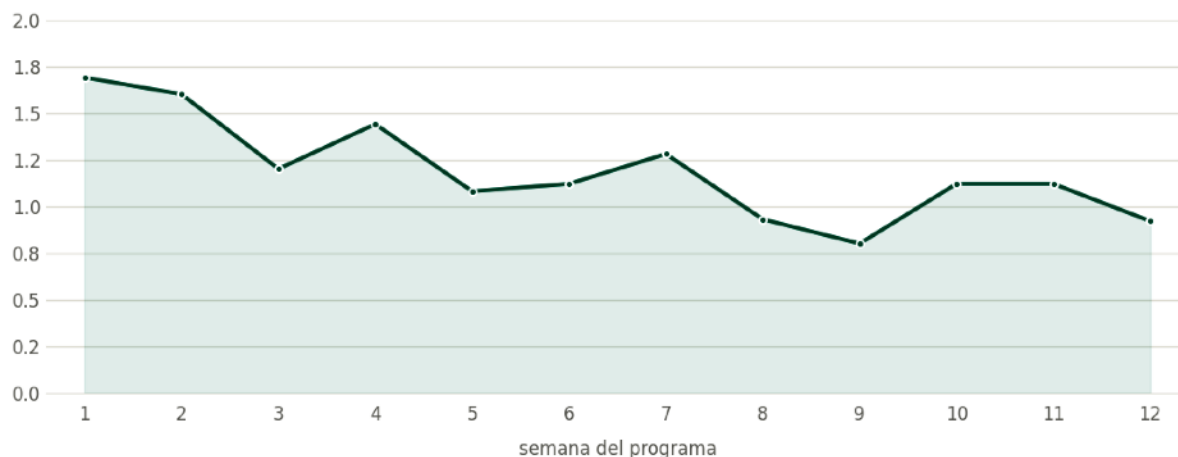
La caída final de la semana 12, hasta el 5,5%, es el valor más bajo de la serie. Con una sola semana no puede afirmarse que se haya consolidado un nuevo nivel; las cuatro semanas restantes del piloto lo dirán.

Estar en automático

Grado en que la persona reconoce haber respondido sin consciencia · escala 0-3

-34%

primer mes → último mes



INDICADOR 3 · INTENSIDAD

Estar en automático

De 1,75 de media en el primer mes a 0,94 en el último. Variación: -34%.

Qué mide

Recoge en qué medida las respuestas de la semana se produjeron sin decisión consciente: reacciones inmediatas, respuestas dadas antes de terminar de escuchar, patrones repetidos que la persona identifica después pero no mientras ocurrían.

Es el indicador central de la metodología. Los otros cinco pueden entenderse como manifestaciones concretas de este.

Por qué importa

El automatismo es el mecanismo por el que fracasa la transferencia. Una persona puede comprender perfectamente una herramienta, estar de acuerdo con ella y desear aplicarla, y aun así no usarla, porque en el momento en que haría falta el patrón antiguo se dispara antes de que llegue la intención.

Conviene decir algo que rara vez se dice: el automatismo no es un defecto. Es la forma en que el cerebro economiza atención, y sin él sería imposible trabajar. El objetivo no es eliminarlo, sino interrumpirlo en los momentos que tienen consecuencias.

Cómo leer esta curva

La curva baja de 1,75 a 0,94 con dos recuperaciones intermedias claras, en las semanas 4 y 7. Es la serie con más dientes de sierra de las seis.

No llega a cero ni debería llegar. Un valor de 0 sostenido indicaría o bien una respuesta poco sincera, o bien un estado de vigilancia permanente que no es deseable ni sostenible.

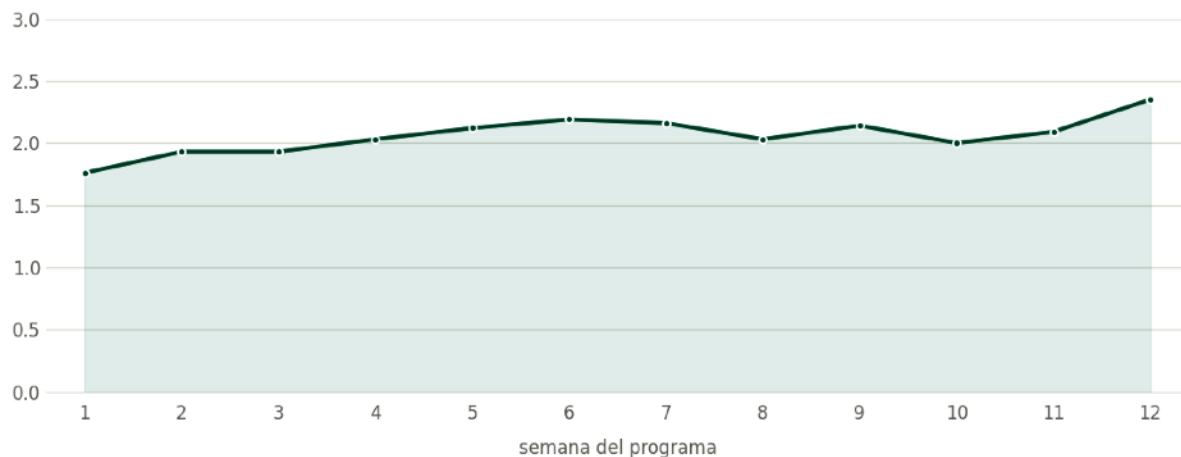
La lectura correcta de esta curva no es «hemos reducido el automatismo un 34%», sino «estas personas detectan ahora en sí mismas una proporción bastante mayor de sus respuestas automáticas, y eso les da la posibilidad de elegir otra».

Atenerse a los hechos

Grado en que la persona describe lo ocurrido antes de interpretarlo · escala 0-3

+14%

primer mes → último mes



INDICADOR 5 · INTENSIDAD

Atenerse a los hechos

De 1,89 de media en el primer mes a 2,15 en el último. Variación: +14%.

Qué mide

Es la contrapartida constructiva del indicador 2. Donde aquel registra cuándo la interpretación desbordó a los hechos, este registra en qué medida la persona fue capaz de separarlos: describir primero lo verificable y solo después añadir su lectura.

Se mide con una escala e instrumento distintos de los del indicador 2, no como su complemento aritmético.

Por qué importa

Es la habilidad de la que dependen casi todas las demás. Sin separación entre hecho e interpretación no hay conversación difícil bien planteada, ni feedback utilizable, ni análisis de un error que no acabe en atribución de culpa.

Es también la más entrenable de las seis, porque tiene un procedimiento explícito asociado: antes de opinar, enunciar lo ocurrido en términos que cualquier observador presente habría suscrito.

Cómo leer esta curva

Es la curva más limpia del informe: una progresión sostenida de 1,76 a 2,35 con una sola caída apreciable, en la semana 8.

La ausencia de dientes de sierra tiene una explicación razonable. Las capacidades adquiridas se degradan más despacio bajo presión que los automatismos, que se disparan de inmediato. Por eso este indicador sube de forma estable mientras «bloquearse» oscila con fuerza.

Aquí está el argumento más sólido del informe. Este indicador sube mientras «interpretar por encima de los hechos» baja. Son dos medidas independientes, con escalas distintas, describiendo el mismo fenómeno desde lados opuestos. Que converjan es más difícil de explicar por azar o por sesgo de respuesta que cualquiera de las dos por separado.

Validez convergente

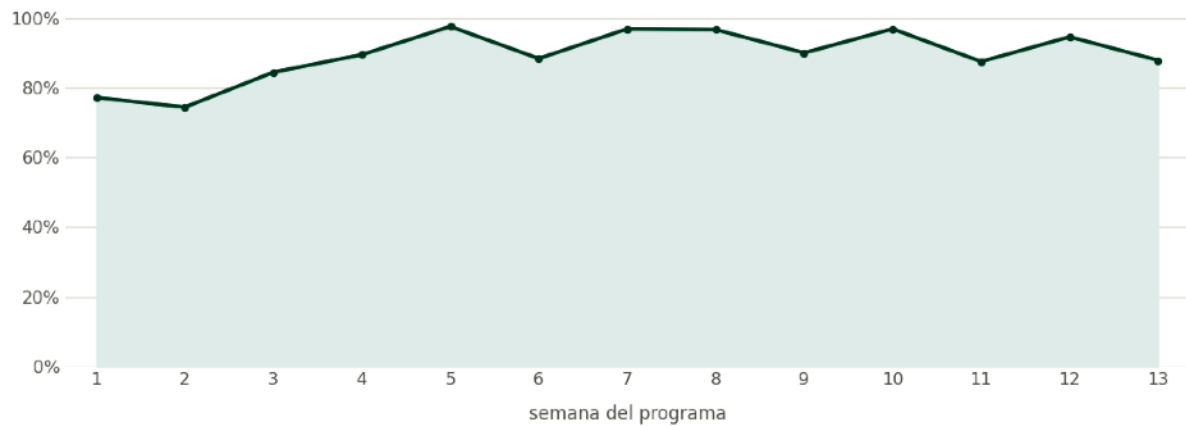
Cuando dos instrumentos contruidos por separado apuntan en direcciones coherentes, la explicación más económica es que ambos están midiendo algo que efectivamente ocurrió.

Autoliderazgo

Porcentaje de situaciones tensas que la persona afronta sin bloquearse

+13%

primer mes → último mes
más es mejor · $p = 0,006$



INDICADOR 6 · INTENSIDAD

Autoliderazgo

De 2,25 de media en el primer mes a 2,38 en el último. Variación: +6%.

Qué mide

Cada semana el participante registra, para una situación tensa de su jornada, en qué modo respondió. El campo admite cuatro estados: respuesta medida, respuesta con carga, respuesta defensiva y bloqueo.

Este indicador agrupa los tres primeros. Mide la proporción de situaciones tensas en las que la persona entró, en lugar de quedarse fuera.

Bloquearse significa aquí no responder, aplazar, evitar o ceder sin haberlo decidido.

Por qué importa

El autoliderazgo se suele medir preguntando a la persona cómo valora su propio liderazgo. Esa pregunta produce respuestas estables que se mueven muy poco, porque mide autoconcepto y no episodios.

Este indicador pregunta otra cosa: no si alguien se considera buen líder, sino si esta semana, ante una situación concreta y tensa, fue capaz de entrar en ella.

Entrar es la condición de todo lo demás. No se puede conducir bien una conversación que no se llegó a tener.

Cómo leer esta curva

El tramo decisivo son las semanas 3 a 5, donde pasa del 74% al 98%. Es el ascenso más pronunciado de la serie.

A partir de la semana 5 ninguna semana baja del 87%. En el primer mes, dos de cada cuatro semanas estuvieron por debajo del 80%. El suelo se desplazó hacia arriba y ya no volvió.

La oscilación en la banda alta es esperable: refleja la presión distinta de cada semana, no un defecto de la medición.

Es el único de los cuatro modos de respuesta que resiste la prueba estadística: 35 episodios de bloqueo sobre 183 registros en el primer mes, 11 sobre 134 en el último. $p = 0,006$.

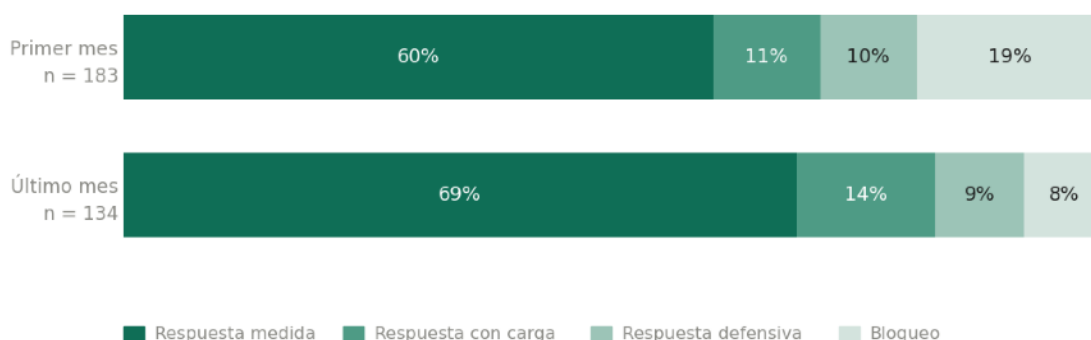
¿Qué hicieron los que dejaron de bloquearse?

A dónde fue el bloqueo

Distribución de la respuesta ante situaciones tensas de trabajo

+15%

respuesta medida, primer mes → último mes
más es mejor



La respuesta medida sube del 60% al 69%. La defensiva se queda igual.

Quienes dejaron de paralizarse no se volvieron más reactivos: pasaron a una respuesta más templada. Es la diferencia entre un equipo que ahora discute más y uno que ahora resuelve más.

La proporción de «respuesta con carga» pasó del 10,9% al 14,2%, lo que equivaldría a una subida del 27%.

En casos absolutos pasó de 20 a 19. El porcentaje sube únicamente porque la participación cayó de 183 a 134 registros. La prueba de significación devuelve $p = 0,39$.

Lo dejamos escrito porque es exactamente el tipo de cifra que, leída con prisa, se habría convertido en un resultado de este informe.

Lo que estos datos no dicen

Este capítulo existe porque es el que le habría escrito el consultor externo al que usted enseñe este informe. Preferimos escribirlo nosotros.

1. Son autoevaluaciones, no observación externa

Todos los datos proceden de lo que cada persona reconoce sobre sí misma. No hay observador, ni valoración del responsable, ni registro objetivo de conducta. La objeción evidente es que las personas pueden haber aprendido qué responder en lugar de haber cambiado cómo actúan.

Hay un argumento que juega en contra de esa objeción y conviene conocerlo. Cuando alguien empieza a autoobservarse de forma sistemática, lo habitual es que detecte más conductas automáticas de las que detectaba antes, simplemente porque antes le pasaban desapercibidas. El efecto esperable de aumentar la consciencia sería, por tanto, un aumento de los indicadores de automatismo, no una caída. Lo que se observa es lo contrario.

Eso no elimina el sesgo, pero hace menos plausible que la explicación completa sea la deseabilidad social.

2. Es una sola organización, en un solo sector

Los datos proceden de una compañía de retail. Ni el sector, ni la cultura, ni el momento concreto de esa empresa son generalizables. Un piloto equivalente en un entorno industrial, sanitario o de servicios profesionales podría comportarse de otra manera.

3. No hay grupo de control

No existe un grupo comparable que hiciera la formación sin S.O.L., ni uno que no hiciera nada. Sin esa referencia no puede atribuirse el cambio observado a un factor concreto: la propia formación, el paso del tiempo, la atención recibida durante el piloto o la estacionalidad del negocio son explicaciones alternativas que estos datos no permiten descartar.

Es la limitación más seria del informe y no tiene solución dentro de este diseño.

4. La participación semanal condiciona la lectura

En cualquier medición semanal sostenida, la proporción de personas que responde tiende a descender. Si quienes dejan de responder son sistemáticamente los menos implicados, la mejora observada podría reflejar en parte un cambio en la composición de la muestra y no solo un cambio de conducta.

Qué sí permiten afirmar estos datos

Que en esta organización, durante estas doce semanas, seis indicadores conductuales se movieron de forma coherente entre sí y en la dirección buscada.

Que el movimiento no fue lineal y que los repuntes coinciden con periodos identificables.

Que dos medidas independientes del mismo fenómeno convergieron.

Nada más que eso. Y es más de lo que la mayoría de programas de formación puede decir de sí mismos.

Qué puede hacer con esto

Este capítulo es aplicable aunque nunca trabaje con nosotros. Son criterios, no producto.

Tres preguntas sobre su última formación

Elija la acción formativa más importante que su organización realizó en los últimos doce meses e intente responder:

4. ¿Qué conducta concreta debía cambiar? Si la respuesta contiene palabras como «concienciar», «sensibilizar» o «mejorar la comunicación», no había una conducta objetivo definida, y sin ella no hay nada que medir.
5. ¿Qué sabe de lo que ocurrió entre la semana 3 y la semana 12 después? Si la última información que tiene es la encuesta de satisfacción del último día, tiene datos de nivel 1 y ninguno de nivel 3.
6. ¿Podría distinguir hoy a quien aplicó lo aprendido de quien no? Si no puede, el presupuesto se asignó sin retorno verificable, con independencia de lo bien valorada que estuviera la sesión.

Cómo definir un indicador que usted mismo podría seguir

No hace falta una plataforma para empezar. Hace falta una conducta bien elegida. Somete cada candidata a las tres condiciones del capítulo 3, y descarte sin contemplaciones las que fallen alguna.

Formulación descartable	Formulación utilizable
Mejorar la escucha activa	Reformular lo dicho por el otro antes de responder
Ser más asertivo	Expresar una discrepancia en la propia reunión, no después
Fomentar la confianza del equipo	Reconocer un error propio delante del equipo
Gestionar mejor el tiempo	Terminar la reunión a la hora fijada

Por qué medir cada semana y no cada seis meses

Una medición semestral produce dos datos y ninguna posibilidad de intervenir. Una medición semanal produce una serie, y una serie permite tres cosas que dos datos no permiten.

- Ver la forma del cambio, y no solo su magnitud. Un descenso brusco que se estabiliza y un descenso lento y sostenido pueden dar el mismo resultado final y significar cosas muy distintas.
- Detectar la recaída mientras todavía se puede actuar sobre ella, en lugar de descubrirla cuando ya se consolidó.
- Relacionar los movimientos con lo que estaba pasando en el negocio esas semanas concretas.

Qué hacer cuando aparece una recaída

La reacción habitual ante un repunte es interpretarlo como fracaso del programa o falta de compromiso de las personas. Casi nunca es ninguna de las dos cosas.

Un repunte en un indicador conductual suele ser un indicador de carga: esa semana hubo más presión, menos margen o más incertidumbre de lo habitual. La pregunta útil no es «por qué han recaído», sino «qué pasó esa semana». La primera versión busca responsables; la segunda busca información, y solo la segunda produce una decisión.

Metodología

Elemento	Descripción
Participantes	126 personas de la estructura de liderazgo y oficinas
Sector	Farmacéutico
Duración del piloto	12 semanas
Datos presentados	Semanas 1 a 12
Instrumento	Autoevaluación semanal referida a situaciones reales de trabajo
Indicadores	6 (2 de frecuencia, 4 de intensidad en escala 0 a 3)
Comparación	Media de las semanas 1 a 4 frente a media de las semanas 9 a 12
Grupo de control	No
Tratamiento	Agregado y anónimo. Sin informes individuales
País	Perú

Protección de datos

S.O.L. no genera informes individuales, no se integra con procesos de evaluación del desempeño y ningún responsable jerárquico accede a las respuestas de una persona concreta. Los datos se explotan de forma agregada por unidad organizativa a partir de un tamaño mínimo de grupo que impide la reidentificación.

Sobre el uso de este informe

Puede compartirse y citarse libremente indicando la fuente. Los datos corresponden a una implantación concreta y no constituyen una promesa de resultados equivalentes en otra organización.

Si ha llegado hasta aquí

Probablemente sea porque tiene un programa de formación en marcha, o a punto de contratar una intervención, y no sabe qué va a poder decir sobre ella dentro de seis meses.

Esa conversación dura media hora y no requiere que decida nada. Sirve para determinar si en su organización hay una conducta lo bastante concreta como para poder seguirla, que es la condición sin la cual nada de lo que hay en este informe tiene sentido.

Hablemos

<https://calendly.com/humansvalley/executive>

info@humansvalley.com

+34 635 59 2921

HumansValley · Madrid

Formación bonificable a través de FUNDAE para empresas españolas.

