



Capacidad de los managers para pasar del análisis a la acción

CAMILLA HILLIER-FRY, socia de PeopleMatters

Hoy por hoy parece que todo está inventado en el campo de la evaluación y desarrollo directivo: muchas organizaciones cuentan con modelos y herramientas para mejorar las habilidades directivas de sus managers, como los modelos de competencias o de liderazgo, apoyados por feedback multifuente (360°) o cuestionarios de personalidad; algunas empresas también incorporan la evaluación de los directivos y managers en su Encuesta de Clima. Dichos modelos y herramientas "alimentan", en el mejor de los casos, programas de formación y desarrollo directivo.

MÁS ALLÁ DE LAS HABILIDADES SE NECESITA MONITORIZAR LA APLICACIÓN PRÁCTICA DEL LIDERAZGO

No obstante, la alta Dirección y Recursos Humanos sigue observando una falta de homogeneidad en la actuación directiva. Más allá de las habilidades de sus managers, se necesita monitorizar la aplicación práctica del liderazgo en el día a día. Esta circunstancia se da por diversas razones:

- Algunos managers saben y pueden alinear a sus colaboradores, pero no quieren.
- Otros, aún queriendo, "no encuentran" el tiempo o la manera de gestionar a las personas como es requerido por la organización.

- RR.HH. carece de un sistema de monitorización que facilite la identificación de áreas específicas de apoyo o trabajo.
- Los managers solo reciben feedback sobre su gestión una o dos veces al año; se requiere atención más frecuente para una mejora más eficaz.

Presentamos los argumentos que indican la necesidad de ir más allá de la evaluación y desarrollo de competencias directivas y proponemos un planteamiento práctico para pasar del análisis a la acción.

Las competencias son un marco de evaluación y desarrollo más que un referente para la gestión diaria. En primer lugar, conviene dejar claro que las competencias directivas siguen siendo necesarias, aunque no suficientes.

El Center for Creative Leadership, en un artículo que analiza el estado actual y tendencias futuras en el desarrollo de liderazgo, reafirma la relevancia de las competencias, entre otros aspectos relacionados con el entorno socioeconómico, como la globalización, la integridad de los líderes, la tecnología o la necesidad de demostrar el retorno sobre la inversión. Aunque las competencias ayudan a traducir estas exigencias y los valores corporativos en comportamientos que pueden ser evaluados y reforzados, pecan de un cierto sesgo hacia el desarrollo personal: el análisis suele derivar en la

evaluación y quizás en la formación del directivo. Es menos habitual que los resultados del análisis conlleven a cambios a corto plazo en la práctica de gestionar el equipo, un resultado igualmente o más importante.

Lo que se requiere en muchas organizaciones es una homogeneización de la actuación directiva, no sólo en términos de habilidades, sino también en las prácticas en la gestión diaria y los resultados que consiguen. Sin duda alguna supone una ventaja contar con managers con orientación a resultados y a clientes y capacidad estratégica, pero ¿cómo comunican en el día a día con sus equipos? ¿Qué les exigen, qué comportamientos fomentan y cuáles corrigen? ¿Qué oportunidades ofrecen a las personas con ambición, capacidad y compromiso? ¿Qué hacen para compartir el talento con otras áreas? ¿Hay estándares claros, comunes y conocidos? O, al contrario, ¿existe una percepción de distintas varas de medir según con qué jefe se trabaja?

UN ENFOQUE PRÁCTICO Y CONCRETO

Es más, los propios directivos y gerentes agradecen un enfoque práctico y concreto, más afín a su método de trabajo habitual. Aunque es importante que entiendan la necesidad de desarrollar ciertas competencias (y su implicación para su crecimiento y carrera), en muchos casos necesitan estándares claros para acciones específicas, con indicadores que les ayuden a valorar su efectividad. La inmensa mayoría de managers está muy acostumbrada a trabajar con indicadores que ayuden a monitorizar la gestión, dándoles infor-

Muchas organizaciones cuentan con modelos de desarrollo directivo pero echan en falta un sistema para sensibilizar a los managers con su responsabilidad como gestores de personas

mación concreta con más frecuencia que la evaluación semestral o anual. En los últimos años se habla cada vez más del papel del line manager como gestor de personas. Lo mínimo que se puede hacer desde RR.HH. – para apoyarle en esta labor – y de paso lograr sus propios objetivos – es especificar cuáles son las acciones prioritarias, cuándo hay que cumplir y qué se considera una actuación satisfactoria.

Involucrar al manager con éxito en la gestión de personas implica:

1. Definir la cadena de valor: dónde actúa el manager en la gestión de personas a su cargo, especificando su papel versus el rol de RR.HH.
2. Establecer mejores prácticas vinculadas al rigor profesional en la gestión, con indicadores de cumplimiento.
3. Involucrar a los managers y apoyar su desarrollo para que estén sensibilizados, seguros y comprometidos con la gestión del rendimiento.

LA CADENA DE VALOR DE LA GESTIÓN

A la hora de definir la cadena de valor, es importante establecer un punto de partida relevante para el negocio, vinculado con el cliente o con otras prioridades del negocio (presencia en distintos mercados, mejora del posicionamiento competitivo, etcétera). Esto es crítico para que los managers aprecien el impacto que tiene la gestión de personas en los resultados del negocio y que la mejora de esta gestión no es un objetivo exclusivamente de Recursos Humanos, sino una prioridad para la organización y el negocio. A pesar de que pocos profesionales de RR.HH. negarían este punto, los hechos demuestran lo contrario: según The Economist Intelligence Unit, menos de la mitad de los indicadores empleados por Recursos Humanos son valorados positivamente por los directivos y managers de las compañías; muchos son percibidos como "de laboratorio" más que de utilidad para medir las fortalezas y áreas de mejora de la organización.

La cadena de valor identifica los procesos de gestión de personas donde los managers intervienen y en los que su efectividad tiene un claro impacto en el rendimiento de las personas y su alineamiento con las prioridades de negocio. Cubre, por una parte los procesos "cíclicos" como la acogida e incorporación de nuevos miembros en el equipo o la evaluación del desempeño; y por otra parte los procesos recurrentes pero sin fecha específica en el calendario (y por tanto susceptibles de ser ignorados) como la comunicación con el equipo y la búsqueda de oportunidades de desarrollo para colaboradores.

EL CUADRO DE MANDO DE GESTIÓN

Se trata, como su nombre indica, de un sistema de información relevante para la adecuada dirección de personas y se concibe como una herramienta para alinear la actuación directiva en toda la organización. Mide la efectividad de cada manager como gestor de personas y la información que provee les ayuda a valorar si deben mantener su línea actual o modificarla. Se centra en el cumplimiento de procesos y sus resultados, en vez de en las competencias, y considera la evolución a lo largo del tiempo. En este sentido permite al manager y a RR.HH. monitorizar la eficacia de la comunicación, gestión de reuniones, aportación de ideas e información, participación en proyectos interdepartamentales, gestión del bajo desempeño, por citar solo algunos ejemplos para los que se puede fijar estándares e indicadores concretos.

Mide la gestión a través de indicadores cuantitativos y cualitativos, de eficiencia y eficacia; puede incorporar incluso datos de otras fuentes, como la encuesta de opinión. También es muy recomendable incluir indicadores de causa ("leading") que permiten establecer tendencias y tomar acciones preventivas, además de los indicadores llamados de efecto ("lagging"), que miden con precisión qué se ha hecho, permite comparar diferentes rendimientos y valorar el impacto.

INVOLUCRACIÓN VS. INQUISICIÓN

La inquietud ante la implantación de un sistema de medición es la posible percepción de que tenga fines secundarios, perjudiciales para los implicados. Es posible incluso que algunos no colaboren. Por este motivo es imprescindible seguir ciertas reglas de oro:

- Involucrar a algunos directivos y mandos en la definición de la cadena de valor, con el fin de que asuman su papel y responsabilidad.
- Negociar los indicadores de cumplimiento con este grupo.
- Antes de lanzar el cuadro de mando, formar a todos los managers en cómo funciona y para qué sirve.
- A la hora de comunicar los resultados, asegurar que cada manager reciba la información a la mayor brevedad (individualmente y, en algunos casos, para el grupo de referencia) y que se discutan áreas de trabajo conjuntamente con RR.HH.

Aunque el proceso se basa en todo momento en la colaboración, esta característica no quita otro elemento fundamental: es una herramienta para exigir altos estándares y reforzar la actuación directiva. Como tal, puede proveer información valiosa y fiable para la evaluación del desempeño y –aún más importante– sirve para recordar a los managers en su labor de gestionar personas, qué es lo tienen que hacer, cómo lo están haciendo y les hace "dueños" de sus actos. ▲

BIBLIOGRAFÍA

- HAMEL, Gary, "Building Leadership Capabilities", CIPD Podcast, julio 2009.
- HERNEZ-BROOME, Gina & HUGHES, Richard L., "Leadership Development: Past, Present and Future", Center for Creative Leadership / Human Resource Planning, 2005.
- ULRICH, David "The Leadership Code" Harvard Business School Press, 2009.
- THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, "The Cold War for Talent", The Economist, 2009.