

**51 | Escuela de directivos**

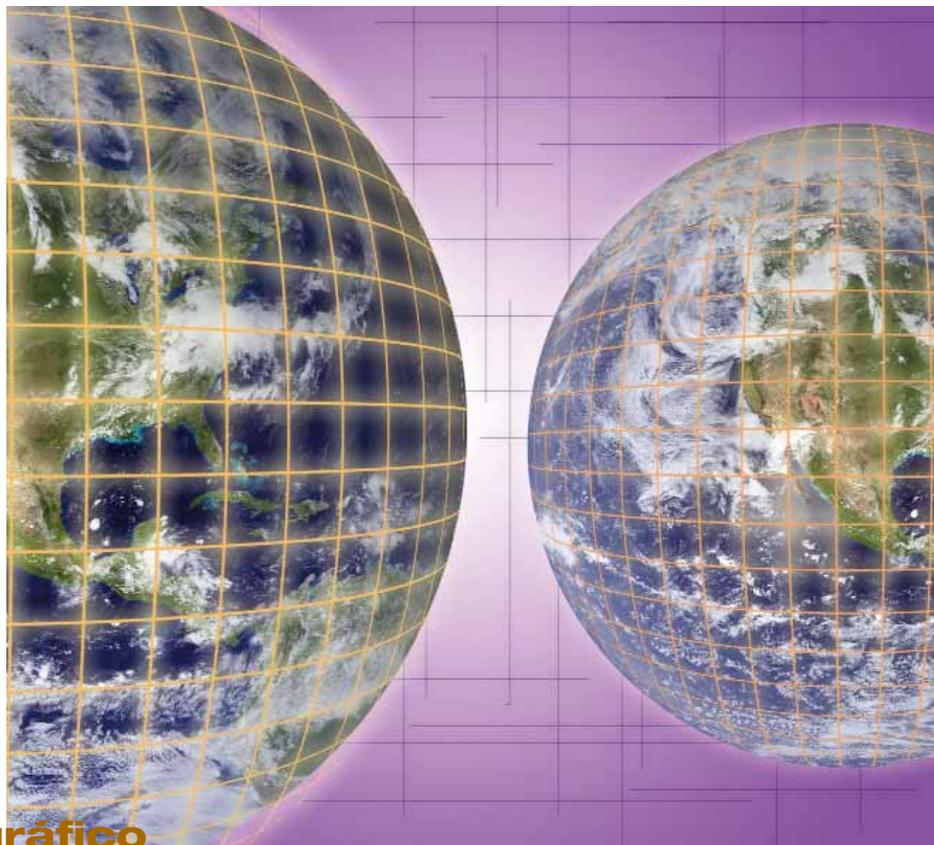
Una herramienta eficaz para optimizar la inversión en desarrollo directivo y reforzar la cultura deseada de la organización. Claves de éxito.

**59 | Sector energético**

La preocupación en torno a la renovación de la red de distribución se está generalizando, como muestran las diferentes iniciativas que proliferan.

**66 | Riesgo Político**

Las empresas no pueden impedir que gobiernos y grupos sociales tomen decisiones que perjudiquen su actividad, pero sí pueden protegerse ante ellas.



**monográfico**

# Geoeconomía e Inversión Exterior

Oportunidades y Riesgos de Inversión  
para las Empresas Españolas

# Escuelas de Directivos

*La Escuela de Directivos es una herramienta eficaz para optimizar la inversión en desarrollo directivo y reforzar la cultura deseada de la organización, pero no está exenta de riesgos.*

Los años 80 y 90 vieron el auge de las denominadas “universidades corporativas”, que intentaban dar respuesta, desde las propias organizaciones, a las carencias de la formación reglada externa y a la falta de sintonía entre la formación interna y la dirección estratégica del negocio. Muchas de las que se pusieron en marcha en esos años han desaparecido o se mantienen sólo de forma nominal, ya sea por haber estado asociadas al impulso de un CEO concreto, por haberse burocratizado en exceso o por no haber estado a la altura de las expectativas creadas. Otras en cambio, no sólo han sobrevivido sino que son hoy ejemplo de buenas prácticas, como Disney University, Crotonville de General Electric, o la Universidad de Toyota, entre los casos más célebres. En España tenemos también ejemplos notables, como la Universidad Corporativa Unión Fenosa o la NH University.

Hoy día es más frecuente que la organización opte por aplicar el concepto de universidad corporativa restringido al área de desarrollo directivo, creándose así las llamadas Escuelas de directivos o *Managers Academies*. Las razones que impulsan su creación son variadas pero generalmente persiguen organizar de forma coherente la oferta de formación y desarrollo directivo, optimizar la inversión en esta área y crear un vehículo que refuerce la cultura deseada y/o apoye determinado cambio organizativo.

## VENTAJAS

Frente al enfoque tradicional de desarrollo directivo impulsado por los departamentos de formación, el modelo de Escuela o Academia de Directivos presenta una serie de ventajas:

- **Alineamiento con la estrategia de negocio.** La creación de una Escuela de Directivos exige clarificar el papel que debe jugar la formación y desarrollo directivos para apoyar la estrategia y objetivos del negocio. Desde el lado de la oferta, evita que ésta sea dispersa, reactiva y enfocada sólo en el corto plazo. Desde el lado de la demanda, provoca que los líderes de la organización reflexionen sobre las capacidades que necesitan para afrontar los desafíos clave del negocio.
- **Transmisión de cultura corporativa.** La Escuela de Directivos puede ser un poderoso vehículo de transmisión de cultura, si se diseña para fomentar determinados estilos de liderazgo, promover valores corporativos y educar a los directivos a asumir su papel clave de generadores o “arquitectos” de la cultura deseada en la organización.
- **Marketing interno.** Quizás una de las ventajas más evidentes es la oportunidad de reforzar la marca de empleador de la compañía (*employer branding*) tanto hacia adentro, es→



Miguel Sarrión  
Gerente de PEOPLEMATTERS

*La creación de una Escuela de Directivos exige clarificar el papel que debe jugar la formación y desarrollo directivos para apoyar la estrategia y objetivos del negocio.*



Alumnos de Unión Fenosa en una de las aulas del campus de su Universidad Corporativa (UCUF)

“La Escuela de Directivos es en sí misma una declaración del compromiso de la organización con el desarrollo continuo de sus ejecutivos y mandos y, en este sentido, puede llegar a ser un factor de retención.”

decir, de cara a la retención de talento directivo, como hacia fuera, de cara al mercado laboral directivo y a la imagen corporativa. Las acciones de marketing interno pueden incluir la adopción de un nombre y un logo, la comunicación interna a través de la intranet o de documentación impresa, la creación de títulos o certificados homologables por instituciones educativas externas o la alianza con proveedores externos de prestigio (escuelas de negocio, profesores individuales,..).

- **Compromiso directivo.** La Escuela de Directivos es en sí misma una declaración del compromiso de la organización con el desarrollo continuo de sus ejecutivos y mandos y, en este sentido, puede llegar a ser un factor de retención. Además, ayuda a que el directivo asocie desarrollo con negocio, reforzando así su compromiso con la mejora.

### RIESGOS

La creación de una Escuela de Directivos genera necesariamente unas expectativas altas que debemos estar preparados para gestionar. Los riesgos más evidentes son:

- **Un nombre sin nada detrás.** Si el esfuerzo de marketing interno tiene poco o nada real detrás, es decir, si seguimos gestionando el desarrollo directivo bajo el modelo tradicional, la iniciativa puede volverse en nuestra contra. Los directivos se volverán cínicos respecto a futuras iniciativas y el discurso de compañía respecto al desarrollo directivo sonará hueco o falso. Por ello es importante no tomar a la ligera la decisión de adoptar este modelo, planificar en detalle la transición y determinar desde el principio qué queremos que la marca o nombre transmita y a qué programas o iniciativas queremos asociarlo.

- **Ausencia de innovación.** Si las acciones y programas que ofrece la Escuela de Directivos no son esencialmente distintas de la oferta tradicional de la compañía, la percepción será que lo único que cambia es el “envoltorio”. La adopción del nuevo modelo debe ir acompañado de un esfuerzo de innovación y diferenciación a través, por ejemplo, de una mayor potenciación del uso de tecnologías, de un mayor enfoque en desarrollo (coaching, grupos de aprendizaje, proyectos especiales) frente a formación (cursos o seminarios), etc.

- **Burocracia y costes.** Crear y gestionar una Escuela de Directivos supone una inversión de recursos, financieros y humanos, con el desafío añadido de que el retorno de la inversión se suele producir en el largo plazo. Por ello es especialmente crítico que el modelo no genere excesiva burocracia adicional y que la asignación de recursos sea eficiente y transparente.

### CLAVES DE ÉXITO

Si su organización se enfrenta al reto de diseñar y poner en marcha un modelo de Escuela de Directivos, le proponemos que no descuide los siguientes aspectos:

# Evaluar y medir la aportación de valor de una Escuela de Directivos

- *Involucrar desde el principio.* Asegúrese que cuenta con el apoyo y patrocinio del primer nivel directivo e involucre a los directivos de la organización en la gestión del proyecto desde sus fases iniciales de diseño.

- *Establecer un órgano de gobierno.* El modelo de Escuela de Directivos exige que ésta opere como institución gobernada de forma autónoma, responsable de alcanzar objetivos y sujeta a determinadas reglas de funcionamiento. Es conveniente que los propios directivos participen en su órgano de gobierno y que dicho órgano reporte a un ejecutivo de alto nivel, no necesariamente de Recursos Humanos.

- *Aprovechar al máximo las nuevas tecnologías.* Las metodologías innovadoras en desarrollo directivo tienden a apoyarse en las nuevas tecnologías: para ofrecer contenidos adaptados a necesidades específicas, para crear plataformas de aprendizaje activo o para flexibilizar las variables de tiempo y espacio.

- *Celebrar los logros.* La escuela de Directivos puede ser un poderoso vehículo de reconocimiento. Utilice los canales de comunicación internos para reconocer el compromiso con el desarrollo, el de los propios directivos y el de aquellos que prestan su tiempo y esfuerzo para apoyarlo. Las acciones pueden ir desde la publicación de fotos o la celebración de actos públicos de reconocimiento (p.e. entrega de diplomas) a la documentación de mejores prácticas o historias de éxito.

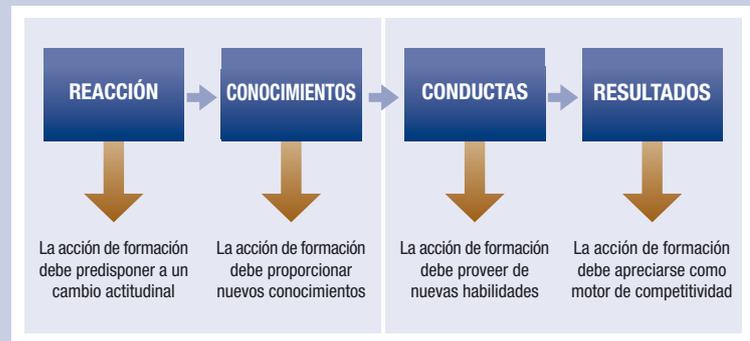
- *Entender el aprendizaje como proceso y no como evento.* Determine cuáles van a ser las secuencias de aprendizaje (cursos, asignaciones, proyectos, acciones de refuerzo) y cómo va a evaluar o monitorizar su progreso más

La piedra de toque de la Escuela de Directivos, lo que determine a la larga su permanencia en la organización, será su capacidad para demostrar que aporta valor. ¿Cómo podemos medir dicha aportación de valor?

Donald Kirkpatrick (Evaluating Training Programs -1975) propone cuatro niveles de medición de la eficacia de una acción formativa, concepto que podemos aplicar a la globalidad del modelo de gestión de Escuela de Directivos:

1. **REACCIÓN:** ¿Cómo reaccionaron los participantes?, ¿Se generó en ellos una necesidad de cambio?
2. **CONOCIMIENTOS:** ¿Cuánto aprendieron los participantes como resultado de la acción formativa?
3. **CONDUCTAS:** ¿En qué medida cambiaron las conductas de los participantes como consecuencia de la acción formativa?
4. **RESULTADOS:** ¿Qué resultados tangibles y medibles se alcanzaron como consecuencia directa o indirecta de la acción formativa?

Ninguno de los cuatro niveles, tomado aisladamente, es prueba suficiente del éxito del proceso de aprendizaje. Por tanto, es importante identificar indicadores para cada uno de ellos. Por ejemplo: encuestas de satisfacción para medir la Reacción, prueba de control para medir los Conocimientos, feedback multifuente para medir las Conductas, ratios de rotación o resultados de encuesta de clima para medir Resultados.



Modelo de evaluación de cuatro niveles de Donald Kirkpatrick

allá de la participación en “eventos” (programas, sesiones de formación) que en sí mismos no garantizan dicho aprendizaje.

- *Crear comunidades de práctica.* Entendidas como grupos de personas creados más o menos formalmente para capitalizar su conocimiento colectivo de determinados roles, habilidades o funciones. Las comunidades de prácticas estimulan y optimizan el desarrollo al crear oportunidades de interacción y refuerzo mutuo y su carácter colectivo es un factor que acelera el tiempo medio de aprendizaje. ●