

Invertir en habilidades directivas (y2)

¿Cuáles son los factores “generadores” del valor de la inversión en desarrollo directivo?



Miguel Sarrion
Gerente de PeopleMatters
miguel.sarrion@peoplematters.es

El círculo virtuoso

En la primera parte de este artículo (febrero 2006) tratábamos algunos factores susceptibles de destruir el valor de la inversión en desarrollo directivo de la organización y resaltábamos la importancia de realizar un diagnóstico correcto para debilitar o romper lo que denominamos el “círculo vicioso” del gasto en habilidades directivas. En esta segunda parte nos centraremos en los factores clave que permiten orientar el esfuerzo en desarrollo directivo hacia la creación de valor para la organización y para el negocio.

Los factores “generadores” de valor, al igual que sus opuestos, se refuerzan mutuamente, de modo que no importa realmente por cuál de ellos empezar. Un cambio positivo en un área tendrá seguramente efectos igualmente positivos en otras, rompiendo la espiral negativa y entrando así en un “círculo virtuoso”. Por ejemplo, si conseguimos que la organización asuma que la inversión en desarrollo directivo necesita tiempo para rendir beneficios, nuestra forma de evaluar los Programas y acciones se verá posiblemente modificada y, además, escogemos en el futuro Programas de Desarrollo menos orientados a la intervención puntual y más enfocados en el largo plazo.

El desarrollo directivo como apoyo en el despliegue de la estrategia

Invertir en habilidades directivas es, en última instancia, “equipar” a la organización y, en particular, a sus líderes para que se alcancen los objetivos de negocio –actuales y futuros–. Como todos sabemos, estos objetivos son cam-

biantes y las estrategias raramente permanecen fijas. Por tanto, la inversión en desarrollo directivo debe ser flexible por definición y con una clara visión de futuro, plantando hoy la semilla de lo que necesitaremos mañana.

La conexión entre desarrollo directivo y objetivos del negocio no sólo debe estar establecida sino que debe ser comunicada. Es importante que los ejecutivos en la organización se “apropien” del desarrollo directivo, en el sentido de sentirlo como suyo y conseguir que sean sus impulsores (*drivers*). Para ello es necesario involucrarlos en todos los niveles de decisión, no sólo en el análisis de necesidades o en la evaluación final sino también en el diseño y comunicación de los programas.

La organización por encima de los grupos de interés

Sabemos que la organización posee el control de la inversión en desarrollo directivo cuando el criterio clave para evaluar las peticiones y ofertas de los grupos de interés –individuos y proveedores– es la estrategia de negocio. Esto, que en teoría parece obvio, no es tan sencillo de llevar a la práctica, porque exige a menudo tomar decisiones difíciles. Por ejemplo, si el objetivo estratégico de la inversión es apoyar la planificación de sucesiones, dicha inversión deberá ser, por definición, discriminatoria. Esto significa que no sirve el “café para todos” y que algunos directivos se sentirán defraudados o excluidos. Del mismo modo, si la organización ha estado en el pasado acostumbrada a enviar a directivos a cursos para evitar conversaciones embarazosas sobre su desempeño, cuando el

“La conexión entre desarrollo directivo y objetivos del negocio no sólo debe estar establecida sino que debe ser comunicada.”



Reducción de costes

Isabel Aguilera

desarrollo directivo recupere su enfoque estratégico esas conversaciones empezarán a tener lugar y se crearán sin duda situaciones difíciles.

Para que la organización asuma realmente el control de la inversión en desarrollo directivo es necesario que se realicen evaluaciones periódicas del talento directivo existente. Esto suele requerir, a su vez, una cultura de discusiones confidenciales y evaluaciones imparciales que no está necesariamente presente en todas las organizaciones. Las políticas de recompensa a directivos, por último, deben estimular el aprendizaje y desarrollo del talento directivo y estar alineadas con el enfoque estratégico de la inversión.

Énfasis en el aprendizaje experiencial

Nuestra experiencia y los resultados de un buen número de estudios y encuestas, algunos de los cuales hemos mostrado en estas páginas, nos confirman que el aprendizaje experiencial es una metodología clave para que el desarrollo directivo tenga éxito. Sin embargo, la formación en aula sigue siendo el método más extendido, si no el único, en un gran número de organizaciones.

No quiere esto decir que los métodos más tradicionales deban descartarse, sino más bien combinarse con iniciativas más innovadoras que proporcionen oportunidades de aprendizaje en las experiencias de trabajo del directivo: *“learning on the job”*, feedback regular, coaching, aprendizaje experiencial, proyectos específicos, etc. En este sentido, una metodología todavía poco **extendida** pero con un enorme potencial es el aprendizaje compartido a través de experiencias, de redes o *networks* de directivos.

Evaluación adecuada de los Programas de Desarrollo

La evaluación de los Programas de Desarrollo Directivo debe estar orientada desde el principio a la obtención de resultados. Esto quiere decir, de entrada, que el *feedback* de los participantes con relación a acciones formativas concretas, sien-

tejos de responder a necesidades puntuales, la empresa bien dirigida debe mantener una actitud de búsqueda de eficiencias. Es decir, conseguir lo mismo o más, con menos recursos, ya que la gestión no es más que la optimización permanente de los recursos disponibles: económicos, humanos y temporales.

Se habla mucho de reducción de costes, pero pocas veces vemos un plan formalizado y menos todavía, que ese plan sea actualizado, monitorizado y evaluado periódicamente. La voluntad no es suficiente para lograr ahorros importantes, es necesario y más aún en una compañía grande, tener un plan explicitado y completo, que abarque y pertenezca a todas las áreas de la empresa.

Los ciclos de actividad de algunos sectores hacen que sea difícil establecer la *comparabilidad* de costes operativos, debiendo hacerse determinados supuestos como índices de actividad y ventas similares, descuento de subidas salariales pactadas y los incrementos anuales de los servicios y *“utilities”* básicos. Algunos de los ahorros alcanzados no se verán hasta transcurrido un año, o más, desde el momento en el que se realizaron, por lo que es necesario proyectar y fechar cada uno de los ahorros para saber cuándo se hace efectivo el ahorro programado.

Por otra parte, cada plan de optimización de costes debe llevar inseparablemente un plan de aumento de ventas, puesto que la reducción permanente de costes si no va acompañada de logros de eficiencias, hace entrar a la empresa en una espiral descendente

hasta desaparecer. Digamos que la mayor reducción de algunos costes se conseguiría cesando la actividad, pero es obvio que no se trata de eso. Parece “políticamente correcto” decir que reducimos todo menos el departamento de ventas... ¡Cuidado!, a veces es en el que se puede conseguir mayores eficiencias y economías de escala, mientras que una reducción en otros departamentos ocasionaría un peor servicio y un colapso total con las ventas actuales. No hay peor calvario que morir por vender.

La mayoría de los planes de reducción de costes, se refieren a costes pasados, dejando de lado otras reflexiones igualmente importantes, como la optimización de las inversiones en ejecución y las programadas y de los costes operativos que conllevarían en el inmediato futuro.

Mi recomendación no puede excluir la evaluación y optimización del recurso más irrecuperable, el que marca las diferencias entre el ganador y los demás: el tiempo. Un plan de ahorro debe incluir la revisión y mejora de los procesos internos. Finalmente, la actitud, el apoyo y el ejemplo de todos los niveles directivos son imprescindibles a la hora de maximizar los resultados.

Para sorpresa de algunos: si ejecutamos un buen plan de reducción de costes, iremos descubriendo que somos capaces de mejorar lo que ya hayamos conseguido, entrando en una espiral de motivación hacia la eficiencia y la productividad que es en gran medida, la asignatura pendiente de la empresa española. ●

Principios del aprendizaje experiencial

The Centre for Creative Leadership

1. Evaluación

Obtener información de las habilidades actuales del directivo que nos sirva de punto de partida. Puede ser autoevaluación, multi-fuente, etc.

2. Desafío

Proporcionar un detonante para el desarrollo del directivo. Pueden ser un curso puntual, un evento o un proyecto/rol de más largo plazo. El objetivo es que el directivo abandone su "zona de seguridad" sin llegar a provocar el pánico.

3. Apoyo

Proporcionar al directivo recursos, herramientas, margen para el error y la asunción controlada de riesgos. El apoyo puede tener forma de un mentor, una red interna, un *coach* externo, etc.

do un indicador interesante, no es en absoluto suficiente. La formación es sólo uno de los pasos en la secuencia de aprendizaje; pero resulta estéril si a continuación no se desarrollan los hábitos deseados y, finalmente, no se obtienen resultados. En este sentido, una fuente de evaluación obvia es la evolución del desempeño del directivo, que puede monitorizarse a través de su plan de desarrollo individual.

Aún siendo la evolución del desempeño del directivo un indicador valioso, en

sí mismo tampoco establece claramente una relación causal entre la inversión en desarrollo y los resultados de negocio. No vamos a pretender aquí haber hallado la solución definitiva a esta cuestión. Lo cierto es que, a día de hoy, no existe una fórmula matemática que permita medir el ROI de las inversiones de la organización en desarrollo directivo.

Sin embargo, esto no debe ser óbice para que intentemos establecer indicadores de medida relacionados con el negocio.

Dichos indicadores no tienen porqué ser cálculos sofisticados de coste-beneficio, que no suelen ser adecuados para medir el valor de las inversiones en capital humano. Más bien se trataría de plantearse preguntas directas y fundamentales del tipo: ¿Cómo nos ayuda esta inversión/esta actividad de desarrollo a alcanzar nuestros objetivos (de incremento de facturación, de control de costes, de gestión del riesgo, etc.)?, ¿cómo nos ayuda esta inversión a operativizar la estrategia?, ¿tenemos claro el horizonte temporal de la inversión?, ¿estamos actualizando estas expectativas periódicamente?

Las respuestas a estas preguntas nos pondrán en el buen camino para establecer indicadores, cuantitativos y cualitativos, que reflejen la relación causa-efecto entre la inversión y los resultados de negocio. Y, en este sentido, es importante señalar que el retorno de la inversión en desarrollo **directivo** está a menudo más relacionado con gestionar riesgos o evitar "desastres" que con aumentos de facturación o reducciones de costes. ●

¿Cómo desarrollar competencias directivas?

Efectivamente, nos encontramos ante un cambio de paradigma en lo que se refiere a la formación del directivo. No es que la formación tradicional en conocimientos de gestión sea inservible. Ni mucho menos. Pero, cada vez más, necesitamos directivos que, además de conocimientos, hayan desarrollado ciertas competencias de liderazgo. Y las competencias, al ser hábitos, no se adquieren con los medios de siempre: requieren una práctica guiada (es decir, *coaching*) en el propio lugar de trabajo. Esto no significa que las aulas no sean lugares idóneos para desarrollar competencias. Todo depende de lo que se haga en esas aulas. Lo que está claro es que si nos quedamos en las conferencias de tipo universitario (uno habla y muchos escuchan) o las charlas de "gurús" en seminarios de alto coste (básicamente lo mismo que antes, pero con más fuegos de artificio), es muy posible que estemos tirando el dinero...

El desarrollo de una competencia se apoya en tres elementos: el **autoconocimiento**, la **observación de modelos**, y la **práctica** (mejor si es guiada) **de acciones de mejora**. Estos tres elementos se pueden facili-

tar perfectamente en las aulas, y así lo vengo haciendo desde hace varios años.

Para el autoconocimiento, es necesario utilizar tests de personalidad y de competencias, y ayudar a los directivos a reflexionar abiertamente sobre sus resultados.

Para la observación de modelos (tanto en positivo como en negativo), el método del caso es muy difícil de superar como herramienta de desarrollo.

Y para la práctica guiada, se pueden utilizar herramientas de desarrollo online (con un *coach* también online). La metodología está ahí y da buenos resultados.



Pablo Cardona, Profesor del IESE