

## Gestión de la Capacidad Directiva

En anteriores entregas se ha venido abordando los elementos sobre los cuales merece ser hecha una reflexión estratégica orientada a la práctica para una gestión de valor desde Recursos Humanos. Venimos diciendo que el Plan Director en la Gestión de Personas toma como *inputs* el Modelo de Negocio, la Cultura deseada y el Mercado Laboral en el que la empresa compite. Su análisis da lugar a la vertebración de una serie de prácticas recurrentes y programas que no olvidan que deben estar al servicio de la estrategia y la satisfacción del empleado.

Un conjunto de prácticas de claro protagonismo y que requieren una permanente mejora son los procesos de gestión que alcanzan a toda la organización (selección, formación, compensación, etc.). Por otra parte están los programas dirigidos a la Gestión de la Capacidad Directiva, que es el tema de la presente entrega. Sacamos esta actividad del conjunto total de los procesos por entender que en organizaciones de gran tamaño el número de directivos supone un colectivo tan grande que merece una reflexión separada (los grandes bancos, por ejemplo, cuentan con más de 150 profesionales de este nivel organizativo). Además, la criticidad del colectivo recomienda prácticas distintas, más ajustadas a re-

querimientos de atracción y retención, y de apoyo a las decisiones que se han de tomar desde estas posiciones.

Debe entenderse que la identificación, desarrollo y compensación de este colectivo tiene un impacto mayor, más prolongado y más decisivo en la organización que el impacto en otros órdenes. Se trata de un colectivo clave que adquiere protagonismo especial cuando se redefine la estrategia de negocio (en ocasiones ésta suele estar condicionada por la disponibilidad o no de perfiles directivos adecuados) o cuando ha de relanzarse alguna actividad o proyecto.

No obstante, lo que aquí señalamos es válido con las oportunas adaptaciones a otro colectivo clave que en un momento determinado requieren una atención especial. Por ejemplo, el personal de *call center* de una operadora suele ser clave por su alta rotación; el colectivo de jefes de obra de las constructoras, por su escasez, etc.

La Capacidad Directiva de una organización podría definirse como la disponibilidad de talento directivo para un momento oportuno y en función de una línea estratégica determinada. Esto significa que la organización cuenta con líderes capaces, en un momento

ENRIQUE ARCE, socio de PeopleMatters

dado, de llevar a la organización hacia los objetivos propuestos.

La gestión de la Capacidad Directiva y Gerencial debe hacer posible esa disponibilidad, lo que requiere:

- Conocer en todo momento las características demográficas de la plantilla y con ello poder predecir las necesidades de directivos.
- Conocer los tipos de perfiles que los planes estratégicos para los próximos años van a exigir y tener evaluados los puntos fuertes y menos fuertes de los actuales directivos en relación a esos perfiles para disponer programas de desarrollo.
- Tener identificadas las personas que a corto y medio plazo podrían ocupar posiciones directivas por mostrar potencial para desarrollar los perfiles.

### ANÁLISIS DEMOGRÁFICO Y CUANTITATIVO

Son especialmente importantes las variables de género y edad. El análisis demográfico revisa el porcentaje de mujeres respecto al de hombres, pero no debe ser para atender las exigencias de la Ley de Igualdad que obligará a cuidar la presencia de mujeres en los Consejos y en los puestos de responsabilidad. En una sociedad donde el sector servicios acumula la mayor parte de la riqueza del país (supone en torno al 60 por ciento del producto interior bruto), el perfil femenino

**El mejor aprovechamiento de los programas de *coaching* se obtiene planificando espacios y momentos de enriquecimiento en el trabajo, y el desarrollo de modelos que apoyen el natural pero desordenado proceso de mejora**

se está mostrando no solo como talento, sino como talento estratégico.

La capacidad de conciliar, de acordar, de servir, de escuchar, de solidarizarse, etc., y de orientar las decisiones con cuidado del "activo más importante" (las personas) parece darse con más frecuencia entre las mujeres, no en vano la aproximación de la mujer a las posiciones de Recursos Humanos (a excepción de sectores con fuerte presencia sindical) y de marketing es cada día mayor. Por tanto, podemos entender que la disponibilidad de mujeres directivas no es solo maquillaje en las cuotas, es valor estratégico en alza, es talento.

La edad también es objeto de análisis demográfico. Los 65 años es la edad de retirada de la vida profesional pero los cambios sociales debidos a la baja natalidad y la mejora de la esperanza de vida al nacer junto a una incorporación tardía al mercado laboral están dando lugar a otro escenario. La previsión de capacidad directiva maneja otros parámetros y uno cualitativo es el nivel de formación con el que se llega a esa edad (manejo de aplicaciones informáticas, idiomas, etc.) y nivel de actividad que una persona a esta edad puede desplegar. El relevo no deberá ser solo la sustitución del *senior* sino también el aprovechamiento de un talento que no se puede despreciar.

### ANÁLISIS CUALITATIVO DE PERFILES ACTUALES

Cualquier reflexión que se haga deberá considerar los perfiles como un activo al servicio de la *Misión, Visión y Valores* de la organización.

Lo primero necesario es definir el estilo y competencias de liderazgo y los comportamientos a través de los cuales se manifiestan. Se trata de explicitar modos de conducta que garantizan la consecución de resultados y sean *role models* para otros:

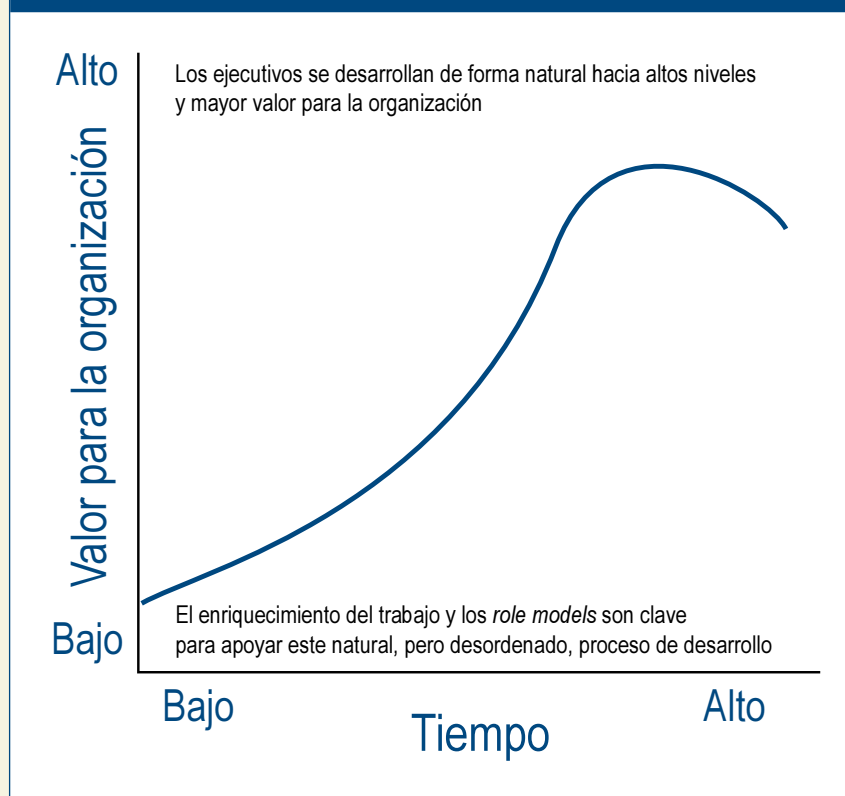
- Orientación a resultados, para hacer que las cosas ocurran de acuerdo a un plan
- Orientación al cliente, para desarrollar relaciones de negocio beneficiosas a corto y recurrentes a largo
- Orientación Corporativa, para inspirar y guiar el cumplimiento de una misión y una visión y ser ejemplo de compromiso para los equipos
- Orientación a las personas, para garantizar que se cumplen los objetivos de negocio a la vez que los personales.

Los sistemas de evaluación multi-fuente se han mostrado con gran capacidad para desgranar fortalezas y áreas de mejora de los directivos pero ha de recordarse que su propósito es el desarrollo y su condición el uso maduro, y nunca relacionarlo con alguna forma de retribución.

Los iniciativas de desarrollo con mejor relación coste/beneficio la ofrecen sin duda los programas de *Executive Coaching*. Estos programas han de entenderse como apoyo en la mejora continua del desempeño del directivo que revierte en segunda instancia en la organización.

La mejora continua es un proceso que, tomando como punto de partida el auto-conocimiento que proviene del auto-análisis y el feedback de otros, busca el desarrollo continuado de las habilidades que en cada momento se precisan y/o se van a necesitar en función del futuro esperado del negocio. Por tanto, aquí también vale lo que dice Peter Drucker cuando señala que *planificar no consiste en pensar en decisiones a futuro sino en el futuro de las decisiones que tomemos hoy*. La Inversión en *Executive Coaching* debe servir tanto para blindar al ejecutivo como para la mejora de las decisiones que adopte en relación a la estrategia.

GRÁFICO I > CURVA DE DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DIRECTIVA



FUENTE > PeopleMatters, 2005.

Pero hay una condición: de poco sirve la inversión en *coaching* sino hay posteriormente un contexto que facilite la puesta en práctica de las habilidades renovadas. Nunca dejará de ser cierto lo de Ortega y Gasset, el directivo siempre será él pero también lo serán sus circunstancias (su jefe, sus colaboradores, sus recursos disponibles, sus intereses, etc.). Se puede decir, por tanto, que el mejor aprovechamiento de los programas de *coaching* son aquellos que también planifican espacios y momentos de enriquecimiento en el trabajo, así como la disponibilidad de modelos que apoyen el natural pero desordenado proceso de mejora.

Como ocurre en otros muchos órdenes también en el caso de la evolución profesional tiene lugar el desarrollo aunque no se intervenga directamente en ello. Los directivos se desarrollan de forma natural hacia altos niveles de desempeño pero puede encontrar caminos estériles y, aunque de todo se aprende, no todo sirve para la estrategia de negocio ni para consolidar una cultura deseada: en una organización con marcadas señas de cooperativismo la orientación a resultados provocaría desencajes claros que perjudicarían tanto a la organización como al propio directivo.

## ANÁLISIS DE PERFILES POTENCIALES

La identificación de potenciales también tiene carácter de inversión y cumple con el principio de protección del talento. Conviene considerar algunas ideas.

El modo de identificar jóvenes con proyección (recuérdese que la edad para considerar a alguien joven desde el punto de vista organizativo está subiendo por el retraso en la incorporación al mercado laboral) debe atender a criterios de validez, fiabilidad, y coste. Las herramientas de evaluación del potencial son válidas en términos psicométricos cuando la capacidad predictiva del instrumento

es elevada, y esto se da cuando existe una correlación positiva y alta entre los resultados en la prueba y criterios objetivos de desempeño (indicadores de rendimiento). Por su parte, las herramientas son fiables cuando el evaluador está seguro de que si repitiera la misma prueba a la misma persona en momentos distintos, los resultados no variarían mucho, o cuando dos jueces obtienen el mismo resultado.

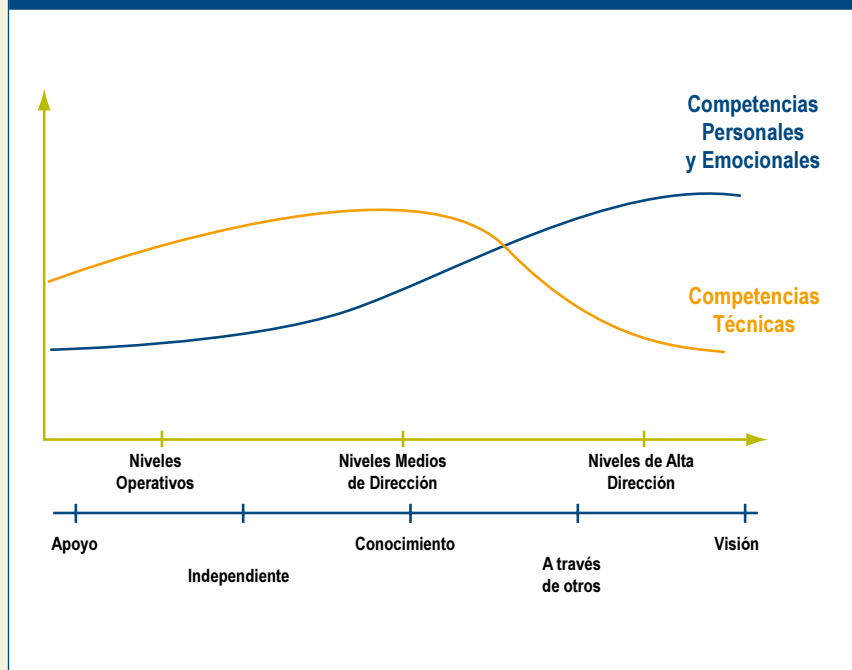
Por último, el coste se convierte en una variable crítica por estar en el comprometida la eficiencia del proceso de evaluación; la eficacia recae en la validez y la fiabilidad. Aquellas organizaciones que quieran obtener ventaja competitiva en este capítulo deberían hacer una elección de las herramientas que cumpliera con el principio de "método difícilmente replicable, y protegido". Los Assessment Centres diseñados para las necesidades de la organización, es decir, con pruebas que midan competencias directamente relacionados con los valores formulados por la organización se

están mostrando como los instrumentos que mejor balance ofrecen entre validez, fiabilidad y coste.

Cuando se trata de planificar el desarrollo de los potenciales identificados resulta interesante y útil adoptar el enfoque de desarrollo que ya presentemos en un artículo anterior: los puestos de la estructura pueden agruparse en niveles que exigen grados diferentes de dominio de las competencias y siempre en función de la capacidad de contribución al valor de la organización.

Quiere decir que una persona comienza su carrera contribuyendo con su apoyo, siguiendo instrucciones y ocupándose de pequeñas parcelas de responsabilidad. A medida que avanza, su contribución es mayor porque ya no precisa de tanta orientación; es más independiente y su ámbito de responsabilidad puede tener mayor alcance. La mayor parte de los puestos operativos, con mayor o menor exigencia de experiencia y formación se enmarcan en estos dos ámbitos de contribución y el

GRÁFICO 2 > COMPETENCIAS TÉCNICAS Y EMOCIONALES



FUENTE > PeopleMatters, 2005.

tipo de Competencias que se requieren son de carácter técnico.

La llegada a posiciones de Dirección Media suele significar el punto de desarrollo máximo del conocimiento y de las habilidades técnicas. La persona se convierte en referencia de una parcela de saber y es ejemplo para otros pero se empiezan añadir elementos de gestión que cada vez llevan más tiempo por lo que sus competencias técnicas deben comenzar a ser sustituidas por competencias de relación, personales y emocionales. Es un momento clave, dado que el siguiente paso va a ser el de la contribución a través de otros, es decir, de dirección de personas y las competencias técnicas pasan a un segundo plano a favor de las personales y es cuando se corre el riesgo de “ganar un insuficiente director de personas y perder un magnífico técnico”.

Al final de la carrera el tipo de responsabilidades están relacionadas con la capacidad de visionar nuevos escenarios, mercados, cuando las decisiones tienen que ver con adquirir, fusionar, etc. Corresponde a puestos de Alta Dirección que elaboran y formulan estrategias. El tipo de competencias son claramente de relación porque el resultado esperado son buenos acuerdos, negociaciones al más alto nivel, etc., donde el *expertise* técnico no es crítico porque contribuye más el mejor relacionado que el experto en una materia.

Por tanto podríamos decir que el progreso profesional es la sustitución de competencias de un tipo por competencias de otro, pero no ha de olvidarse que la contribución al valor adopta muchas formas y la estrategia sobre la Capacidad Directiva debe

atender todo aquello que suponga ventajas competitivas y la innovación lo es, de ahí que muchas empresas estén planificando una oferta doble de carrera: gerencial y técnica. Desde luego no es solo una forma adaptativa, es más bien una propuesta competitiva realizada desde el área de Gestión de Personas.

Gran parte del valor está, por su importancia, en el desarrollo propio de un modelo de liderazgo que mejor se adapte al tipo de negocio y que suele ser una elección entre “*up or out*” (extendida entre organizaciones de servicios profesionales) y la alternativa de identificar de forma expresa y directa personas con potencial, bien desde la base de la pirámide, bien a partir de un nivel organizativo (grandes corporaciones eléctricas y la gran banca). ▲