

Revista

apd

Asociación para el

PROGRESO

de la **DIRECCIÓN**

número 206 • febrero 2006 • 9 euros • www.apd.es

Invertir en habilidades directivas (1)

Existen una serie de factores que, combinados, pueden convertir los esfuerzos en desarrollo directivo en puro y simple gasto de tiempo, dinero y recursos.

¿Gastamos o invertimos en habilidades directivas?

Si está usted leyendo este artículo posiblemente no necesite que le convenzan de la bondad de apostar por el desarrollo directivo en su organización. Otra cosa muy distinta es determinar el “cómo” de dicha apuesta: ¿cuál es el enfoque adecuado?, ¿qué habilidades directivas son las prioritarias?, ¿cuántos recursos pongo a disposición del desarrollo directivo?, ¿qué programas elijo?, ¿qué características deben tener?, ¿a quién tienen que satisfacer estos programas?, ¿al propio directivo, a los empleados, a la dirección del negocio?, ¿cómo sabremos que hemos escogido bien?... Al final, la mayoría de las preguntas se resumen probablemente en una: ¿cómo podemos asegurar que se trata de una *inversión*, de la que esperamos un determinado retorno, y no de un *gasto*?

Para intentar responder a esta pregunta es necesario adoptar una perspectiva estratégica; es decir, reflexionar, no de una forma aislada sobre el desarrollo de tal o cual habilidad directiva, sino sobre la capacidad de nuestros directivos para liderar la organización en la dirección deseada para el negocio. En este sentido, existen una serie de factores, con tendencia además a perpetuarse, que, combinados, pueden convertir los esfuerzos en desarrollo directivo en puro y simple gasto de tiempo, dinero y recursos. ¿A qué factores nos referimos?



Miguel Sarrión
Gerente de PeopleMatters

En un reciente estudio (encuesta *online* llevada a cabo en 2005 por la consultora SquarePeg International, socio internacional de PeopleMatters), realizado sobre una muestra internacional que incluía principalmente a usuarios (ejecutivos que han participado en programas de desarrollo directivo) pero también a organizadores/compradores (decisores o *gatekeepers*, directores de RRHH, responsables de desarrollo, etc.) y proveedores de servicios de desarrollo directivo, los encuestados identificaron algunos factores clave que destruyen el valor de la inversión en desarrollo directivo de la organización:

Divorcio entre desarrollo directivo y estrategia de negocio

El estudio confirma que las decisiones de inversión en desarrollo directivo a menudo se hacen

“Las decisiones de inversión en desarrollo directivo a menudo se hacen *a espaldas de los desafíos reales* y la dirección estratégica del negocio”

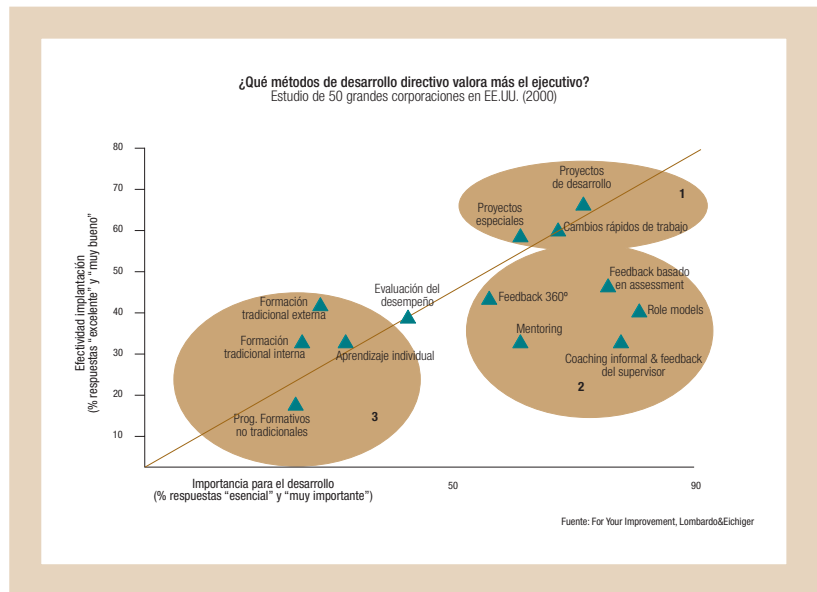
a espaldas de los desafíos reales y la dirección estratégica del negocio. Un ejemplo de esta falta de alineamiento: un tercio de los encuestados afirmaba que la principal amenaza para su negocio era la mala coordinación entre áreas funcionales, unidades geográficas y unidades de negocio y sin embargo, en más de la mitad de estos casos, los programas de desarrollo directivo de la empresa no contemplaban en absoluto esta cuestión crítica.

La falta de alineamiento entre desarrollo directivo y estrategia puede deberse a múltiples causas.

- En unos casos, la estrategia se comunica o se entiende mal, algo por desgracia bastante común en muchas organizaciones.
- Es posible que los organizadores o compradores de desarrollo directivo no comprendan las implicaciones que tiene la estrategia de negocio en términos de habilidades y conductas necesarias para alcanzar el éxito.
- En otros casos, es posible que la estrategia esté cambiando como respuesta a factores de origen externo. En organizaciones sujetas a cambios intensos y continuos (fusiones, adquisiciones, cambios regulatorios, liberalizaciones, cambios en los factores de competitividad...) no es sorprendente que los responsables de Recursos Humanos tengan dificultades para definir qué habilidades directivas requerirá el negocio a futuro.

Distorsiones provocadas por los grupos de interés

Cuando la relación entre desarrollo directivo y estrategia de negocio es ambigua o no está definida con suficiente claridad, se crea un terreno abonado para las distorsiones provocadas por las demandas de los grupos de interés. La falta de una dirección clara que guíe el esfuerzo de inversión de la organización en el desarrollo de sus líderes se traduce en una ausencia de criterio para elegir las actividades de desarrollo



o apropiadas. En estas circunstancias, es fácil que las decisiones se tomen por interés o "capricho" del propio directivo o directivos, por seguir una moda del management, o por la insistencia del proveedor.

- *Distorsiones internas:* Que el directivo tenga aspiraciones profesionales y busque activamente oportunidades de desarrollo es, evidentemente, legítimo y muy deseable para la organización. El problema surge cuando las aspiraciones del individuo no están alineadas con las necesidades reales del negocio. Si el directivo tiene poder y capacidad de influencia, es muy posible que la inversión en desarrollo acabe diseñándose para financiar su agenda de desarrollo personal.
- *Distorsiones externas:* En España la industria de servicios de desarrollo directivo no tiene la dimensión de otros países del área anglosajona, en especial Estados Unidos donde mueve cerca de \$ 6.000 millones/año. Sin embargo no conviene subestimar el poder del proveedor a la hora de "empujar" determinados productos o servicios, incluso con las mejores intenciones, pero con una relación tibia o inexistente con →

El directivo necesita oportunidades para poner en práctica habilidades fuera del entorno protector del aula.

Principales barreras a las actividades de Desarrollo Directivo

Incluso si las razones para invertir en Desarrollo Directivo están claras, la experiencia indica que la implantación con éxito de estos programas supone enfrentarse a obstáculos en la organización. Muchas de las tendencias identificadas en el estudio de SquarePeg International coinciden con los resultados del informe CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) de 2005. En dicho informe los ejecutivos entrevistados identificaban como principales obstáculos a las acciones de desarrollo directivo: 1. la falta de conexión o alineamiento con las necesidades y preocupaciones del negocio y 2. la falta de apoyo por parte del primer nivel directivo.

Principales barreras a las actividades de Desarrollo Directivo

Informe CIPD, 2005

Barreras	%respuestas
• No se percibe como una actividad de negocio esencial	47%
• Falta de apoyo por parte del <i>Senior Management</i>	40%
• Cultura de organización	38%
• Incapacidad para demostrar el impacto directo de las actividades	38%
• Falta de apoyo financiero	36%
• Falta de interés entre los participantes	30%
• Falta de conocimiento, expertise y experiencia en su gestión	26%
• No ligado a la estrategia del negocio o de Recursos Humanos	19%

Estos resultados refuerzan la idea de que la relación entre desarrollo directivo y estrategia de negocio debe ser sólida y que dicha relación debe, además, transmitirse con claridad para que la iniciativa sea generadora de valor.

El informe señala también como una de las principales barreras al éxito, la incapacidad de la organización para demostrar el impacto directo de las actividades de desarrollo directivo. En este último caso, la responsabilidad en esta cuestión recae directamente en la Dirección de Recursos Humanos, más en concreto, en el área de Desarrollo Directivo.

las prioridades y necesidades del negocio y la organización en lo que respecta al desarrollo de sus directivos.

Enfoque a corto plazo y enfocado casi exclusivamente en formación

El estudio pone de manifiesto que, por regla general, el directivo entiende el desarrollo como una actividad a largo plazo cuyos objetivos estratégicos suelen estar relacionados con la atracción y retención de talento y la planificación de sucesiones. Sin embargo, la perspectiva del proveedor y del comprador suele estar mucho más condicionada por el corto plazo. Para estos últimos el objetivo del desarrollo directivo suele ser cubrir necesidades o carencias críticas *ahora*.

Además, se observa que dos tercios del total de actividades de desarrollo directivo en marcha actualmente en las empresas consultadas están basados en sesiones de formación en aula. Esto pone de manifiesto una concepción errónea del desarrollo directivo –que no es otra cosa que un conjunto de prácticas y conductas que se adquieren y consolidan a través del hábito–. El directivo necesita oportunidades para poner en práctica habilidades fuera del entorno protector del aula.

Evaluación insuficiente o inapropiada de los Programas de Desarrollo

El estudio refleja que las organizaciones tienden a adoptar un enfoque de corto plazo en la evaluación y medición de programas o acciones de desarrollo directivo (en el 75% de los casos antes de 6 meses). En muchos casos, además, la principal medida de evaluación es el *feedback* de los propios participantes tras completar la acción o programa. Sin duda la opinión del propio directivo respecto al éxito de la acción formativa es una fuente de información importante pero se trata un indicador de carácter subjetivo y claramente insuficiente para medir el éxito de una iniciativa de desarrollo.

Evaluar el impacto de la inversión en desarrollo directivo no es, desde luego, una tarea fácil. Se trata de un intangible cuyos efectos sólo se manifiestan en el medio o en el largo plazo. Por ello no resulta inhabitual que la organización renuncie a intentar medir el retorno de su inversión y se concentre en la variable sobre la que tiene control: el coste del programa. Cuando esto sucede, el esfuerzo en desarrollo directivo pierde su dimensión estratégica y se convierte en una partida más de gasto dentro de la organización.

El círculo vicioso

Posiblemente, la presencia aislada de alguno de los factores mencionados no sea determinante para destruir el valor de la inversión en desarrollo directivo de la organización. Sin embargo, la combinación de todos o algunos de ellos puede fácilmente generar un círculo vicioso en el que los factores de destrucción de valor se refuerzan mutuamente. El peligro de mantener esa situación es que el esfuerzo en desarrollo directivo se malgaste, se erosione su credibilidad y acabe desapareciendo de la agenda de prioridades del negocio.

El primer paso para romper esta dinámica negativa es, evidentemente, realizar un diagnóstico correcto: ¿están los esfuerzos de desarrollo directivo en la empresa alineados con la estrategia de negocio?, ¿qué o quiénes motivan las decisiones de inversión?, ¿tenemos el enfoque adecuado en cuanto al horizonte temporal del esfuerzo y a los medios elegidos?, ¿cómo medimos la aportación de valor y el éxito del esfuerzo?

Si nuestro diagnóstico ha sido correcto, estamos ya en disposición de debilitar y romper el círculo vicioso del gasto en desarrollo directivo. En la segunda parte de este artículo propondremos posibles soluciones y alternativas para asegurar que el esfuerzo en desarrollo directivo está orientado a la creación de valor para la organización y para el negocio. ●