

## Muchos modelos de competencias, gurús del liderazgo y cursos de habilidades, pero jefes mediocres. ¿Seguimos así o repensamos el desarrollo directivo?

*En España hemos gastado grandes cantidades de dinero en formación en liderazgo y habilidades en los años de vacas gordas. Sin embargo la productividad y el clima laboral en nuestras empresas son muy mejorables. Dejando de lado factores exógenos a la empresa, en gran parte es debido a la poca calidad media de los líderes en nuestras organizaciones. La mayoría de empleados ven a su jefe como un peligro para su bienestar je incluso para su productividad! Pero ¿quiénes somos los “expertos” en talento directivo y qué responsabilidad tenemos? A lo mejor es el momento de dar un paso atrás y hacernos ciertas preguntas.*

### **¿Nos podemos permitir... no tener buenos jefes?**

Como todos intuimos, **en España pasamos muchas horas en el trabajo, que no es lo mismo que trabajando** (1690 horas de media en el año 2011, según la OCDE). Somos unos “currantes” (los que tenemos empleo), compensando con horas otras carencias propias y ajenas. Y eso hace que nos estresemos, que sintamos que no somos capaces de cumplir nuestros objetivos. Recientemente un estudio del Instituto Nacional de Estadística (INE) decía que el 40% de los empleados y el 50% de los empresarios españoles vivían estresados. Según los últimos datos, las pérdidas ocasionadas por esta patología se cifran en más de un 10% del PIB.

Al mismo tiempo somos poco productivos (según Eurostat, producimos 30 €/hora trabajada, frente a 48 en Dinamarca, 45 en Francia o 42 en Alemania). Hay muchos factores económicos, sociales, laborales, y empresariales que influyen en ello, pero uno de los más importantes y sobre los que tenemos mayor capacidad de influencia es la calidad directiva.

Según otro estudio de la consultora de Otto Walter, cuando se pregunta a los empleados de diferentes empresas por los comportamientos de sus jefes que más desmotivan, los principales resultados son interesantes:

Falta de respeto	50%
Prepotencia	37%
No escuchar	30%
Incompetencia directiva	29%
Falta de apoyo al equipo	28%
Falta de trato humano	26%
No implicación	25%
No controlar bien	25%
Autoritario	24%
Incumplimiento de compromisos	22%
No comunicar bien	21%

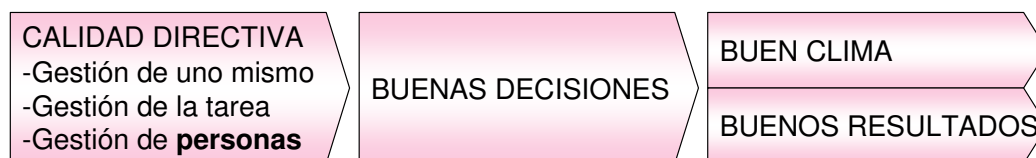
Es decir, **lo que desmotiva a los empleados principalmente tiene relación directa con la carencia de habilidades directivas de sus jefes.**

Además, tanto la lógica como los datos empíricos indican que tener buenos jefes es rentable. Es primordial para cualquier empresa gestionar y mejorar las habilidades y competencias de sus

directivos actuales y potenciales, ya que su calidad es una de las principales claves del éxito personal y empresarial<sup>1</sup>.

La influencia de intangibles como la calidad directiva en otras variables como el clima y los resultados de la organización es extremadamente difícil de cuantificar, pero todos los estudios al respecto apoyan la tesis de que a **mejores directivos, mejores decisiones, mejor clima laboral y mejores resultados de negocio.**

Impacto de la calidad directiva en el clima y los resultados



No obstante, aunque desde RRHH tenemos la convicción de que eso es así, no parece que hayamos sido capaces de armarnos con datos y demostrarlo con hechos a nuestros compañeros financieros y altos directivos, quienes frecuentemente siguen viendo el desarrollo directivo como un lujo o un premio a ciertas personas, independientemente de quién lo necesita más. **La pregunta no es ¿cuánto nos cuesta este programa de desarrollo? sino ¿cuánto nos cuesta no tener a los mejores managers y directivos posibles?**

Una vez tengamos claro que es rentable tener buena calidad directiva, y antes de lanzarnos a comprar el curso que nos vende nuestro consultor de cabecera, tenemos que plantearnos una serie de preguntas.

## 11 dilemas a responder ANTES de desarrollar liderazgo

-¿Cómo optimizar la inversión y medir el retorno y la aplicación en temas tan intangibles como las habilidades? Evidentemente, si estamos hablando de habilidades comerciales es fácil medir cuánto aumentan las ventas tras una formación (nivel 4 de Kirckpatrick, ver cuadro adjunto). Respecto a desarrollo directivo no es tan

Niveles de Evaluación y Seguimiento

NIVEL	TIPO DE EVALUACIÓN	PREGUNTAS OBJETIVO
1	Reacción / Impresión	¿Los participantes están satisfechos, les ha gustado la acción formativa? ¿Qué opinan de los instructores y los responsables de la capacitación?
2	Aprendizaje / Eficacia pedagógica	¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes han adquirido?
3	Transferencia / Eficiencia / Desempeño en el puesto de trabajo	¿Aplicaron los participantes en su trabajo lo que habían aprendido?
4	Resultados	¿Produjo resultados medibles esta aplicación en el trabajo?

<sup>1</sup> La influencia de los directivos en los resultados de la organización es apoyada por diversos estudios empíricos (Fiedler, 1996; House, Spangler y Woycke, 1991; Smith, Carson y Alexander, 1984; Waldman, Ramirez y House, 1996; House et al., 1991). "Los altos directivos importan" (Barrick, Day, Lord, y Alexander, 1991). Zaccaro y Klimoski (2001, pp.10): "las cualidades y características personales de los líderes juegan un papel extraordinario."

sencillo (aunque **hay estudios que relacionan calidad directiva con resultados de negocio y clima**), pero se puede y debe hacer. Con mucha frecuencia nos quedamos en el nivel 1, la típica encuesta al acabar que básicamente mide si el formador ha sido simpático. Muchas veces el proveedor no sabe o el cliente no quiere (pagar por) medir el aprendizaje ni la transferencia al puesto de trabajo. ¿Podemos demostrar con datos si nuestros programas realmente cambian comportamientos en el trabajo? ¿Hay cosas que venimos haciendo pero que no aportan ningún resultado medible?

¿**Aplicabilidad del modelo teórico**? Cada dos por tres surge “la” nueva teoría del liderazgo que va a solucionar todos los problemas. Hoy es la dirección por valores, mañana el liderazgo carismático, o el situacional, o el “management by walking around”. El Power Point lo aguanta todo. Todos los consultores tenemos unos modelos muy bonitos con los cuatro círculos del liderazgo, los tres cuadrados del trabajo en equipo, o los siete factores de éxito del retail. No digo que estas y otras no sean buenas teorías, pero **ha habido jefes buenos y malos durante cientos de años, y seguimos sin ponernos de acuerdo sobre qué es concretamente un buen jefe**. El problema surge cuando hay que aterrizar esos conceptos, y demostrar su utilidad real. Muchas teorías de liderazgo son interesantes pero abstractas, y no facilitan su “aterrizaje” en comportamientos de excelencia que se puedan medir, desarrollar y llevar al puesto de trabajo. ¿Qué entendemos exactamente en nuestra organización por liderazgo, management, habilidades, competencias, talento, potencial, desempeño, etc.? ¿Cómo se traduce a algo tangible y concreto?

- **¿Lo que se desarrolla en el aula se aplica en la realidad?** Si en la formación se dice blanco y mañana su jefe dice negro, o que blanco no es una prioridad, se crea una incoherencia de fatales consecuencias para la motivación de las personas y la credibilidad y rentabilidad de la formación. Es vital que **los mensajes, incentivos y ejemplo de los jefes y de la organización vayan alineados con las iniciativas de desarrollo externas**. Además, hay que vencer la inercia y los hábitos adquiridos. ¿Los participantes aplican durante una semana lo aprendido y luego vuelven a trabajar de la misma forma o se garantiza que va a haber cambios reales? ¿El sistema de incentivos de sus jefes tiene más que ver con los resultados a corto plazo o con que desarrollen talento a medio y largo plazo? ¿A sus jefes se les mide y exige lo que se cuenta a sus empleados? ¿Los altos directivos son los primeros en dar ejemplo?

- **¿Seleccionamos a buenos técnicos y les lanzamos sin preparación para ser malos jefes?** ¿El desarrollo directivo es una iniciativa puntual o una parte de la cultura de nuestra organización, y se concreta en políticas a largo plazo? ¿Existen **referencias claras sobre lo que se espera de un líder o cada uno improvisa**? Conseguir a los mejores líderes no consiste en lanzar un programa puntual o “comprar galácticos”. Como todo lo que vale la pena en la vida, hay que cultivarlo todos los días pero con una perspectiva de largo plazo, y con políticas integrales desde RRHH que favorezcan que las personas puedan dar lo mejor de sí mismas.

- **¿Estamos contaminando desarrollo con retribución?** En muchas empresas se realiza la evaluación del desempeño en la que se tienen en cuenta tanto los resultados de negocio como los comportamientos o competencias. Hasta aquí todo bien. El problema es que cuando retribuimos en función de los comportamientos, estamos generando un incentivo perverso para falsear la información sobre los mismos. Si creemos que las competencias causan los resultados, es mucho mejor separar las consecuencias retributivas (que dependan de resultados de negocio), y por otro lado el desarrollo (formación, carreras, etc.) (que dependan del encaje persona – puesto en cuanto a competencias o habilidades).

- **¿Usamos una metralleta o un rifle de francotirador?** Muchas empresas deciden que deben hacer algo para sus managers o directivos, sin hacer un diagnóstico preciso de las necesidades reales existentes, colectivas o individuales. ¿Conocemos para cada persona sus habilidades

directivas y las que requiere su puesto actual o futuro? Tal vez lo que necesitan unas personas no es lo mismo que otras. Tal vez estamos más pendientes de lucir en el informe anual que hemos hecho muchas iniciativas, en vez de pocas, bien hechas y con mucho efecto. A veces no se necesitaría un gran proyecto de desarrollo, sino **detectar y despedir sistemáticamente a las personas (especialmente jefes) que envenenan su entorno y destruyen al colectivo**. ¿Tenemos los mecanismos y el valor para hacerlo?

- ¿La **formación es la solución** a esta necesidad o es mejor recurrir a otras alternativas? Con frecuencia se plantea la formación como respuesta a problemas organizativos, de clima, de falta de recursos y medios, de procesos, e incluso de relaciones con los sindicatos. Incluso si es un problema de personas, ¿el individuo no hace lo esperado porque 1) no puede, 2) no quiere, 3) no sabe, o porque 4) le falta práctica? Es importante hacerse estas preguntas en este orden, aunque es mucho más cómodo decir que es vago o tonto, cuando tal vez los medios o los incentivos que le damos no ayudan. Tampoco se tiene en cuenta el nivel de habilidad ya existente en los implicados. Por ejemplo, alguien que hace las cosas mal y que ni se da cuenta, lo primero que hay que hacer es marcarle límites, en el peor de los casos disciplinarle, y darle feedback claro y específico. No sirve de nada enseñarle cómo hacerlo si antes no tiene los medios y la voluntad. ¿Tenemos claro **qué herramientas son válidas en cada caso**? En la siguiente tabla proponemos el grado de adecuación de diferentes herramientas a las distintas etapas del proceso de desarrollo de habilidades.

Tabla: Adecuación de herramientas a las etapas del desarrollo de habilidades

NIVEL DE HABILIDAD A GESTIONAR		Salir de Negativo / Ausencia	Conseguir Básico	Desarrollar Positivo	Afinar Experto
ETAPA DEL PROCESO DE DESARROLLO DE HABILIDADES		Inconscientemente Incompetente	Conscientemente Incompetente	Conscientemente Competente	Inconscientemente Competente
FACTOR CLAVE	Poder	+++	+		+
	Querer	++	+++	+	+
	Saber		++	+++	+
	Hacer		+	+++	+++
HERRAMIENTAS DE RRHH	Organización de RH / incentivos / ajuste puesto-persona	+++	++	+	
	Medición + feedback	+++	+++	++	+
	Formación		+++	+++	+
	Coaching	++	+++	+++	++
	Entrenamiento específico / mentoring		+	+++	++
	Apoyo y feedback individualizado en puesto de trabajo		+	++	+++

Fuente: elaboración propia

- ¿Cómo **engranar medición y desarrollo**? Muchos diccionarios de competencias están definidos para la evaluación, no para el desarrollo. Y los programas formativos no suelen contemplar su medición en base a competencias, niveles y comportamientos. Tanto si partimos desde un ámbito como desde el otro, resulta **difícil asociar contenidos formativos a niveles**

**de competencias** de forma que no haya solapes, huecos ni incoherencias. Es importante tenerlo claro para formar sobre lo que hace falta realmente, y para medir la eficacia de la formación.

- **¿Qué enfoque/s adoptar?** El consultor de la empresa A trabaja tus estilos de dirección y te dice que tienes que ser más participativo, el de la B se centra en tus competencias directivas y te trabaja la dirección de personas, y el de la C te vuelve a hablar de estilos de liderazgo (menos mal que te suena de antes) pero ¡este te dice que tienes que estar más orientado a las personas y que su modelo es el que vale! A la hora de gestionar personas se usan diferentes modelos conceptuales. **Existen más de 3000 teorías sobre liderazgo**, muchas de ellas interesantes pero desvertebradas entre sí. Los modelos de competencias suelen ser útiles pero se quedan cortos, y por eso se intentan incorporar otros conceptos (estilos de liderazgo, motivos, valores, teorías sobre liderazgo, etc.) de forma no siempre armónica. Al final nos volvemos locos abordando la misma cuestión desde perspectivas aparentemente distintas. ¿Alguno aporta evidencias empíricas sólidas para defender su enfoque, o se ha molestado en ver si en el fondo todos están hablando de lo mismo?

- **¿Cómo encajar los distintos consultores, contenidos, itinerarios y necesidades** para dar a la empresa y a los participantes una oferta completa y coherente? Antes de ofrecer un catálogo de cursos, es conveniente tener un **mapa de qué es el liderazgo en nuestra organización**, qué habilidades o competencias implican, qué contenidos y comportamientos en cada una, etc. De esta manera conseguiremos ofrecer a los clientes internos un itinerario coherente y sólido, sin solapes ni incoherencias entre consultores, cada uno de los cuales les cuenta sus modelos y contenidos. ¿Nuestro diccionario y perfiles de competencias son de “marca” (probablemente un corta-pega) o es son un buen mapa útil para vertebrar las distintas iniciativas de desarrollo?

- En caso de que la formación esté indicada, **¿personalizada o estandarizada?** Cada una tiene sus ventajas:

PERSONALIZADA	ESTANDARIZADA
Se parte de las necesidades del cliente, obtenidas en una fase de diagnóstico Adaptación didáctica a las situaciones y problemas reales de los participantes Mayor aplicabilidad en el puesto de trabajo y eficacia Facilita la venta interna y genera mayor credibilidad	Eficiencia y ahorro al no tener que reinventar la rueda cada vez Mayor facilidad para gestionar la formación, establecer catálogos e itinerarios coherentes y sin solapes Basada en las mejores fuentes y estudios a nivel internacional Optimización y mejora continua de los recursos didácticos

En principio no es bueno ni malo uno u otro enfoque. En la práctica lo más habitual es adaptar contenidos ya existentes y completar lo que falte para dar sensación de personalización. El problema es que **a menudo se vende un “corta-y-pega” mal hecho como si fuera personalizado**. ¿Usamos el mismo curso en envases de distinto color una y otra vez?

## **Conclusión**

En los años de vacas gordas el desarrollo de liderazgo, competencias y habilidades ha sido un gasto guiado muchas veces por criterios voluntaristas o cortoplacistas, en el que ha habido iniciativas con mayor o menor acierto. Con las vacas flacas nos hemos ido al otro extremo, ya que los profesionales de RRHH no hemos sido capaces de demostrar la eficacia e importancia de nuestras actuaciones.

Si queremos que las empresas vuelvan a **invertir en sus líderes actuales y futuros**, desde ReviTalent creemos que ha llegado la hora de **hacernos algunas preguntas difíciles**. No creemos tener todas las respuestas, pero tal vez es hora de repensar el desarrollo directivo, desde una perspectiva más pragmática, largoplacista y coherente con las empresas y personas a las que damos servicio.