

**EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN
DIRECTIVA EN LAS EMPRESAS DEL
SECTOR TIC EN ESPAÑA**



escuela
de negocios

2007

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. Oportunidad del estudio	6
1.2. Objetivos.....	7
1.3. Metodología.....	8
1.4. Utilidades.....	9
1.5. Estructura de capítulos	10
2. NATURALEZA DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS.....	13
2.1. Evolución histórica de la Función Directiva	13
2.2. ¿Qué significa ser Director hoy?	16
2.3. Diferencias entre Director, Líder y Gestor	22
2.4. Factores de Conocimiento e Inteligencia.....	25
2.4.1. Evolución de las competencias directivas. Esquema de Koontz y O'Donnell.....	27
2.4.2. Enfoque taxonómico de Benjamín Blomm.....	29
2.5. Factores de Experiencia	31
2.5.1. Anclas de carrera.....	31
2.5.2. Cambios funcionales de directivos	33
2.5.3. Experiencia en tipos de negocio TICs.....	34
2.6. Factores de personalidad	35
2.7. Factores Impulsores	40
3. EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN DIRECTIVA.....	43
3.1. Modelos de estudio para la Evaluación de la Formación Directiva.....	44
3.2. Modelo de Kirkpatrick para la Evaluación de la Formación.....	54
3.3. Modelo de Phillips para la Evaluación de la Formación	60
3.4. Estudio de necesidades de formación directiva	65
4. MÉTODOS FORMATIVOS PARA DIRECTORES	73
4.1. La pirámide taxonómica de Bloom	74
4.2. Principios del aprendizaje	76

4.3.	Competencias Genéricas	77
4.4.	Estilos de aprendizaje.....	79
4.5.	Metodologías para la enseñanza de directivos	85
4.5.1.	Clase magistral.....	87
4.5.2.	La conferencia interactiva	87
4.5.3.	Seminarios	88
4.5.4.	Talleres	89
4.5.5.	Observaciones y demostraciones.....	89
4.5.6.	Formación “on line” o e-learning.....	90
4.5.7.	Sucesión	92
4.5.8.	Mentoring y Coaching.....	93
4.5.9.	Stage.....	94
4.5.10.	Benchmarking de gestión.....	94
4.5.11.	Outdoortraining.....	95
4.5.12.	Development Centres (DC).....	96
5.	LA FORMACIÓN DIRECTIVA EN ESPAÑA Y EUROPA EN	
	EL SECTOR DE LAS TICS.....	100
5.1.	El informe Career Space.....	101
5.1.1.	Especialista en sistemas.....	102
5.1.2.	Director de Marketing.	105
5.1.3.	Director de Proyectos	108
5.1.4.	Director de Investigación y Tecnología	110
5.1.5.	Director de TIC.....	113
5.1.6.	Director de Ventas	114
5.1.7.	Lista de las principales capacidades profesionales conductuales	115
5.2.	El informe PAPET	119
5.2.1.	Eje Niveles BAPO	120
5.2.2.	Clasificación por funciones BAPO.....	121
5.2.3.	Tipos de Puestos en TICs y Puestos Directivos clasificados por BAPO	122
5.2.4.	BAPO y Didáctica.....	123

5.2.5. Desarrollo de carreras profesionales	126
5.3. Estudio sobre las Necesidades de Formación en TICs en la CAM	126
5.3.1. Demanda por clases de trabajo	128
5.3.2. Perfiles de puestos demandados por áreas y figuras profesionales.....	128
5.3.3. Perfiles profesionales.....	128
5.3.4. Tipo de formación impartida.	129
6. ESTUDIO DE CAMPO.....	130
6.1. Características de la muestra	131
6.2. Perfil de los directivos de las empresas TICs y Necesidades Formativas	132
6.3. Metodologías pedagógicas y procedimientos evaluativos	142
6.3.1. Modelo centrado en el desempeño funcional y las habilidades directivas	142
6.3.2. Modelo centrado en el desarrollo de carreras directivas pautadas	145
6.3.3. Modelo centrado en Planes de desarrollo individuales	147
6.4. Conclusiones.....	151
7. MODELOS PARA EL DESARROLLO DIRECTIVO. MODELO FUNDAMENTADO EN EL RENDIMIENTO. FUTURAS INVESTIGACIONES.....	153
7.1. Modelos Integrados para el desarrollo directivo.....	154
7.1.1. Modelo de S. Covey	154
7.1.2. Modelo de Quinn	161
7.1.3. Modelo de Ingeniería de la Conducta de Thomas Gilbert.....	166
7.1.4. Modelo de Liderazgo Instrumental o por Resultados.....	168
7.2. La carrera profesional del directivo	172
7.2.1. Evolución de los tipos de carrera profesional como empleo.....	176
7.2.2. Modelo de desarrollo de Koontz y O'Donell.....	178
7.2.3. Modelo de Sveiby	180

7.2.4. Modelo integrado de Desarrollo. Carreras profesionales. Desarrollo por proyectos o carreras mosaico en el mercado.....	185
7.2.5. La formación en el propio puesto.....	194
7.3. Crítica a los Modelos de Desarrollo Directivo	201
8. RESUMEN, CONCLUSIONES E IMPLICACIONES.....	202
BIBLIOGRAFÍA	207

1. INTRODUCCIÓN

La función directiva en las empresas como en todas las organizaciones o equipos es esencial, huelga decirlo. El entrenamiento y preparación adecuada para este fin de aquellas personas que puedan acceder al mando no es tarea fácil ni algo que se pueda improvisar, sin embargo se observa que muchas empresas no se toman demasiado en serio esta tarea realizando esta función de una manera poco profunda.

Encontramos numerosas causas a esta falta de rigor, entre ellas el crecimiento rápido de las empresas que inician actividades, los cambios de producto que conllevan igualmente cambios en la estructura de las organizaciones o falta de formación adecuada o previsión a medio o largo plazo entre las principales; esto sin contar con otras razones menos confesables como el amiguismo por ejemplo. Todo esto nos debería hacer reflexionar sobre cómo estamos evaluando y formando a nuestros directivos.

Desde el punto de vista de las empresas del sector TIC (desde ahora denominadas “empresas TICs”), se observan a primera vista y desde una óptica de experto serias dificultades en la realización de direcciones de equipos suficientemente profesionalizadas. Todo ello puede ser indicativo de varias causas que aparecen dentro de este entorno de actuación. Para explicarlas, encontramos los siguientes hechos y situaciones relevantes según la opinión de Career Space¹:

- Disponer de unas capacidades profesionales adecuadas en el campo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) es una condición importante para la competitividad de las empresas en la economía electrónica, y se está haciendo cada vez más importante para la economía europea en su conjunto.

¹ Career Space es un consorcio formado por once grandes compañías de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) —BT, Cisco Systems, IBM Europe, Intel, Microsoft Europe, Nokia, Nortel Networks, Philips Semiconductors, Siemens AG, Telefónica S.A. y Thales— además de la EICTA (acrónimo inglés de la Asociación Europea de Industrias de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones). Trabaja en estrecha colaboración con la Comisión Europea para alentar y permitir que cada vez más personas participen y se beneficien de una Europa electrónica dinámica y apasionante, y para reducir el actual vacío de capacidades profesionales correspondientes, que amenaza la prosperidad europea.

- El desarrollo de aplicaciones de comercio electrónico está aumentando la demanda de personas con creatividad y capacidades profesionales conceptuales de mayor nivel que permitan a las empresas aumentar su productividad y aprovechar las TIC para obtener un mayor valor económico.
- El crecimiento, la competitividad y el empleo dependen del éxito en la aplicación de nuevas tecnologías, mientras que los factores demográficos, los ciclos económicos y el rápido cambio tecnológico producen cada vez más desequilibrios cuantitativos y cualitativos en la disponibilidad de mano de obra cualificada.
- Los recientes avances en la economía electrónica y el sector de las TIC demuestran que es fundamental que los responsables políticos vigilen de cerca la evolución de las necesidades de las industrias de TIC y los usuarios e identifiquen y anticipen mejor sus requisitos cuantitativos y cualitativos.
- Para mejorar y aumentar la disponibilidad de personas con capacidades profesionales de TIC y comercio electrónico hay que actuar en el ámbito comunitario y nacional en distintas áreas de la política: en el ámbito de la educación, la formación, la empresa y el empleo principalmente, pero también en otras esferas como la inmigración, la subcontratación, los impuestos y la investigación.

1.1. Oportunidad del estudio

Como se puede observar el cambio vertiginoso y la evolución de los productos TICs hacen que en este tipo de empresas se configuren puestos directivos con características peculiares que no aparecen en otros sectores de negocio como por ejemplo la dificultad de manejar equipos que están presentes de forma virtual más que física, habilitar y controlar la formación y experimentación de un personal con altísimos retos de aprendizaje o la posibilidad de situar un nivel de delegación de funciones más alto que en otros sectores donde la evolución del conocimiento no es tan alta.

Por otra parte, y aún siendo cierto las ingentes cantidades de dinero que cada año son empleadas en sufragar los gastos formativos dedicados a la dirección, sin embargo no

se posee una conciencia clara de la eficacia de esa formación ni se tiene, muchas veces idea de cómo evaluar los métodos formativos que actualmente se están llevando a cabo en nuestras empresas TICs.

Entendemos desde una visión moderna de los Recursos Humanos, que tengamos que continuar, y no sólo conformarnos, con el mero estudio de las necesidades formativas de la dirección (dedicaremos algún apartado a este menester) sino que deberíamos continuar progresando y profundizando en los temas formativos para conseguir valorar y evaluar estos de una manera completa. Para este fin será necesario pues pasar a examinar con detenimiento las metodologías formativas dedicadas al colectivo de los mandos intermedios de la empresa así como intentar justificar la inversión formativa y ponerla en relación con los beneficios empresariales.

Por todas estas razones vemos sumamente oportuno la realización de este estudio e intentar esclarecer la naturaleza de la función directiva dentro de este ámbito.

1.2. Objetivos

Para la realización de este estudio nos hemos fijado las siguientes metas:

- Resumir los últimos avances y trabajos que reflejen el estado de la cuestión en materia de necesidades formativas orientadas a la dirección dentro del sector empresarial TICs.
- Catalogar el conjunto de metodologías formativas y utilidades que en este sector se están empleando a la hora de formar a directores TICs.
- Evaluar la eficacia formativa en relación con los beneficios empresariales que la actual formación en el sector TIC presupone.
- Pronosticar la evolución del empleo en este sector contando con su rapidísima evolución.
- Elaborar un nuevo modelo explicativo del desarrollo directivo que ayude a los programas futuros de desarrollo directivo en este campo.

1.3. Metodología

Los procedimientos de investigación que seguiremos para la realización de este estudio se fundamentan en una de las metodologías cualitativas más utilizadas como es el Grupo de Discusión y la Entrevista en Profundidad.

En la primera de ellas, se reúne a un colectivo de personas para indagar acerca de actitudes y reacciones o conocimientos frente a un producto, servicio, concepto, publicidad, idea o simplemente la importancia conferida a algo. Las preguntas son respondidas por la interacción del grupo en una dinámica donde los participantes se sienten cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones.

Resulta una técnica muy útil en nuestro caso ya que lo que aquí importa es descubrir las causas que contribuyen a explicar los beneficios de cierta formación directiva y cómo éstas se van manifestando a través de los diferentes programas implantados. Importa más el cómo que el qué.

Sin embargo, las sesiones de grupo tienen desventajas. El entrevistador tiene poco control sobre el grupo y en ocasiones se pierde tiempo en asuntos de poca trascendencia (se pueden salir del tema). Por otra parte el análisis es complejo ya que depende de los estilos de comunicación a la par con las reacciones no verbales de los participantes, es por ello que se necesitan personal muy entrenado para el manejo del grupo y el análisis de los resultados. Por todas estas razones complementamos nuestra investigación con entrevistas individuales.

Las sesiones se suelen grabar para ulteriormente poder estudiar tanto su contenido verbal como no verbal.

Además el estudio cualitativo se ha completado con entrevistas individuales semiestructuradas, como afirmábamos a expertos de similares características y empresas. Esta técnica resulta muy útil y complementaria con la anterior ya que se puede profundizar sobre los aspectos concretos que se desee más que en la anterior y

sirve para facilitar el conocimiento de los programas específicos que en materia de formación aplican las empresas.

En este tipo de entrevista, no necesariamente se ha de seguir una secuencia previamente fijada. La secuencia se encuentra condicionada por las respuestas de la persona entrevistada. Las preguntas se formulan siguiendo los enunciados de los objetivos específicos del estudio (cómo, dónde, quién, por qué, para qué, cuántos, cuál, etc.) para que, al contrario de lo que acontece con las preguntas formuladas mediante cuestionario cerrado y precodificado, pueda propiciarse el flujo discursivo de la persona entrevistada. Para contactar este tipo de entrevista se informa de la investigación que se está realizando. Se solicita día y hora para realizar la entrevista y se informa de la duración aproximada de la misma.

Para la realización de ambas técnicas fue necesario elaborar una selección de temas y preguntas genéricas que podían suscitar opiniones e informaciones en los interlocutores intervinientes y que se referían a los tres tipos que eran el objeto de nuestra investigación y que se resumen en: necesidades formativas, métodos formativos en formación y evaluación de la formación directiva

En el capítulo seis tendremos ocasión de describir la aplicación concreta en forma de resultados de estas metodologías cuando tratemos nuestro estudio de campo.

1.4. Utilidades

Con este trabajo pretendemos lograr los siguientes beneficios:

- *Poder orientar mejor la futura formación de este tipo de directivos.*

Es evidente que este tipo de colectivos está, en estos momentos, experimentando una importante evolución de sus funciones que se pueden resumir en la frase “*más que supervisar a las personas, lo que se debe lograr es que estén suficientemente preparados para tomar sus propias decisiones*”. Este cambio de paradigma revoluciona el papel directivo hoy día y es, tanto en la metodología de enseñanza

aplicada como en los contenidos de la misma, crucial para lograr una eficacia mayor en la obtención de resultados demostrables a través de los llamados “equipos de alto rendimiento”.

- *Rentabilizar los programas formativos.*

Parece claro que una mejora en los diseños y comprobaciones que se hagan en los programas de formación directiva paliará los recursos monetarios y de otra índole empleados, al ser estos mejor dirigidos hacia procedimientos de enseñanza realmente útiles.

- *Desarrollar metodologías formativas nuevas dedicadas a la dirección.*

Un estudio que investiga las diferentes posibilidades de enseñanza directiva también será capaz de vislumbrar nuevas oportunidades pedagógicas y didácticas que poner en marcha a la hora de lograr una mayor eficacia debidamente contrastada y que tendremos ocasión de discutir aquí.

- *Contribuir a una mejor evaluación del desempeño en este colectivo.*

Que duda cabe de que la obtención de resultados y los cambios de comportamiento que facilitan estos depende, entre otras cosas, de la formación dispensada. La formación y capacitación del personal directivo es una variable de primer orden para medir la eficacia de esta función. Se pretende en el estudio proporcionar más luz a la ligazón explicativa entre los cambios de conducta directiva y las acciones formativas.

1.5. Estructura de capítulos

Después de este capítulo introductorio expuesto, explicamos a continuación la razón de ser de los capítulos restantes.

En el capítulo dos “Naturaleza de las Habilidades Directivas” explicamos la evolución del concepto de director en los últimos años intentando desentrañar sus funciones y

tareas principales muy mediatizadas por las características propias de un sector que utiliza en alto grado la tecnología. Igualmente se pasará revista a los principales factores que condicionan el papel directivo este tipo de entornos.

El capítulo tres estará dedicado a la “Evaluación de la Formación Directiva”. En este capítulo se tratará del abordaje metodológico destinado a la búsqueda del mejor método para evaluar la formación directiva y poder asegurar con cierto alto grado de probabilidad que la formación y metodología aplicada en seminarios, cursos o demostraciones es la adecuada.

El capítulo cuatro “Métodos Formativos para Directores”, tratándose de un capítulo central en nuestro trabajo, proveerá suficiente información sobre las formas de impartición y metodologías de enseñanza con directivos y el contraste establecido con los resultados desde un punto de vista de la técnica o procedimiento utilizado.

Igualmente tratamos de proporcionar una visión más completa y sintética de algunos modelos que se han elaborado para el desarrollo de directores centrados en la evolución que experimentan estos a lo largo de su estancia en la empresa y sus carrera profesional. Los modelos tratan de integrar todos los aspectos formativos tanto técnicos como humanos y culturales.

El capítulo cinco se centra en proporcionar una información actualizada sobre la “Formación Directiva en España en el Sector de la TICs”. Este capítulo recopila los principales estudios en estos entornos y vislumbrar sus principales deficiencias.

El capítulo seis “Estudio de Campo” contribuye a dar la principal razón de ser de este estudio que mediante una investigación cualitativa trata de darnos un panorama lo más completamente posible de las tácticas pedagógicas y de los resultados obtenidos en el sector de las empresas TICs al presentar la formación de directivos.

El capítulo siete “Un modelo para el Desarrollo Directivo. Futuras investigaciones”, intenta elaborar un esquema de actuación completo para que contando con todas las

facetas del directivo actual se consiga el mejor desarrollo posible en este sector para los próximos años así como por qué caminos se podría avanza para lograr mejoras sustantivas en el campo de la pedagogía directiva.

Terminaremos nuestro estudio con el capítulo ocho que intenta resumir los principales aspectos recogidos a lo largo de nuestro trabajo, mostrando sus principales resultados así como sus implicaciones de cara a futuros planes de acción.

2. NATURALEZA DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

En este capítulo pretendemos dar una visión general de lo que supone la función directiva, tratando sucesivamente su evolución a lo largo de la historia industrial reciente, el tipo de poder que todo directivo sustenta, los cambios recientes en los modelos y formas de entender los RR. Humanos y más concretamente incidir en la experiencia y evolución de carrera de los mismos, sin desdeñar aspectos personales y situacionales que afectan, sin duda, a esta función.

2.1. Evolución histórica de la Función Directiva

Desde la “Revolución Industrial” se ha producido un proceso según el cual la primitiva organización basada en vínculos familiares da paso a una empresa cada vez más grande, más anónima y masificada como consecuencia de la necesidad de invertir grandes capitales en la industrialización.

El artesano, el pequeño taller y el trabajador independiente, han ido desapareciendo para integrarse en grandes organizaciones. Esta tendencia se ha acentuado en los últimos tiempos hasta llegar a afectar a profesiones tradicionalmente consideradas liberales como la abogacía y medicina.

Citaremos tres escuelas de dirección:

- Escuela clásica o científica (Taylor, Fayol)
- Relaciones Humanas (Maslow, McGregor, Likert, Herzberg)
- Escuela de Sistemas.

Escuela clásica: Taylor estableció el principio de organización científica, basada en una actitud racionalista sobre la división del trabajo. Esta escuela se basa en:

- Sistema de medición de tiempos

- Sistema de trabajos con primas
- Economía de movimientos
- Simplificación de trabajos
- Trabajo en cadena

Escuela de relaciones humanas: Nació como consecuencia de unos experimentos Tayloristas. Se basa en motivar a las personas y darles cierta libertad.

Se demostró que los incrementos de la productividad no se obtenían como consecuencia de factores físicos o ambientales, sino que la actitud de los empleados era lo más importante. Se presta atención a aspectos como: motivación, estilos de liderazgo, comunicación, dinámica de grupos, relaciones interpersonales, etc.

Escuela de Sistemas: considera a la empresa como un sistema de organismos, suborganismos y elementos interdependientes.

En la época en la que todo se vendía el departamento importante era el de fabricación. Posteriormente llegó la sociedad del consumo y había que vender lo producido, con lo que el departamento importante fue el comercial. A continuación viene las crisis y se escapa el dinero, siendo el departamento administrativo el importante.

La teoría de sistemas se basa en que no existen departamentos fundamentales o importantes y que el mal funcionamiento de cualquier departamento repercutirá en la marcha de la empresa.

Dirección, Liderazgo y Poder

Los Directivos y mandos ocupan en la organización puestos de responsabilidad que les legitima en su ejercicio del poder para la consecución de los objetivos organizacionales.

El liderazgo es aquella parte de las actividades del directivo, mediante la cual influye en la conducta de las personas y grupos hacia un resultado.

Depende de la capacidad para las relaciones humanas y de la personalidad del directivo para satisfacer las necesidades del grupo dirigido por él.

El poder se podría definir como “la habilidad potencial para ejercer influencia sobre una persona o grupo”. Se distinguen cinco clases de poder en función de su origen.

- Poder legítimo: surge del puesto jerárquico que se ocupa en el seno de la organización. Está definido por la naturaleza formal del puesto.
- Poder de recompensar: se basa en la capacidad de ofrecer objetos y acciones valiosas para otras personas, como promociones, ascensos, retribución, formación, elogios por el trabajo bien hecho, etc.
- Poder coercitivo: es la capacidad y habilidad para infringir castigos. Incluye tanto la aplicación de sanciones negativas formales (amonestación verbal o escrita) como informales (negar un periodo de vacaciones, criticar públicamente a una persona frente a sus compañeros, asignar tareas ingratas...).
- Poder del experto el conocimiento es una fuente de poder. Se basa en el reconocimiento de la superioridad en habilidades, conocimientos y experiencia del experto.
- Poder de referente o carismático: cuando una persona posee características o rasgos personales atractivos y valiosos para otros. En estos casos una persona puede estar ejerciendo poder sobre otras sin ser consciente de lo que está haciendo.

Los tres primeros se consideran un poder de “posición”, mientras que los dos últimos son un tipo de poder personal. Cuantas más formas de poder posea un mando, mayor será la influencia que ejerza sobre sus subordinados. No obstante, la clase de liderazgo que ejerce un mando está relacionada con el nivel que ocupa en la organización.

Los líderes del nivel operativo dedican gran parte de su tiempo a formar y controlar a sus subordinados; su poder se basa fundamentalmente en su experiencia y también en su capacidad de sanción positiva o negativa.

En los niveles intermedios es relevante el poder legítimo de experto y de recompensa. El líder tiende a emplear criterios de contingencia adaptando su comportamiento a la situación.

En la alta dirección predomina el poder legítimo y el poder de referente. Una de sus características es la de presentar a la organización un futuro motivador, definiendo su misión y estableciendo estrategias que sirvan de guía. Los planteamientos de contingencia también son utilizados en este nivel.

Nivel de mandos	Fuentes de influencia
Alta dirección	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poder de referencia ▪ Poder legítimo
Mandos intermedios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poder legítimo ▪ Poder de experto ▪ Poder de recompensa
Mandos operativos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poder de experto ▪ Poder de sanción

Las personas que ocupan puestos de responsabilidad tienen poder para mandar. Pero no todos los mandos son líderes, ni todos los líderes (líder informal) ocupan puestos de autoridad en la jerarquía organizacional.

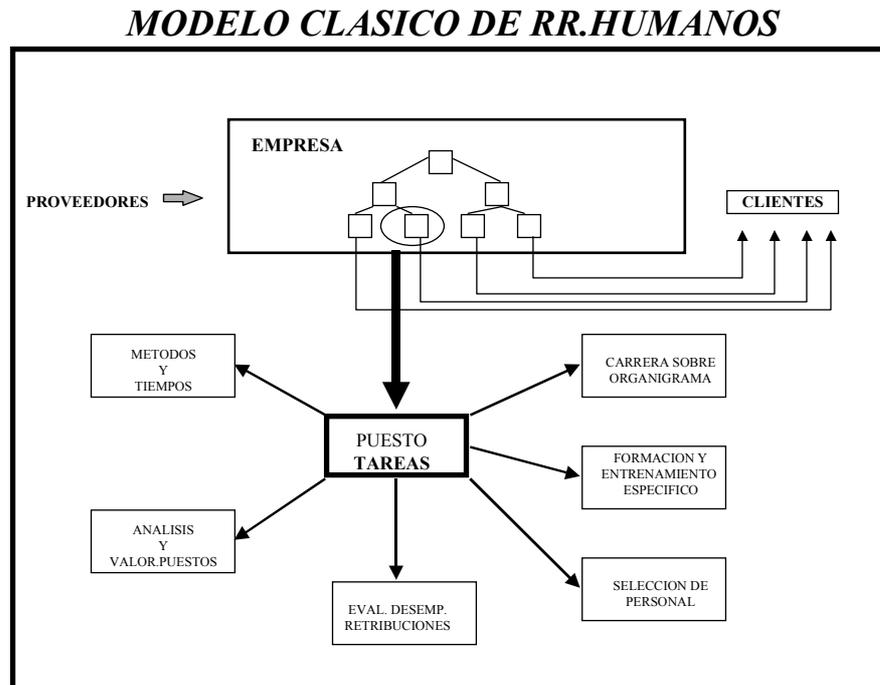
El liderazgo es una característica importante para ser un buen mando, de ahí la cantidad de estudios que se realizan sobre liderazgo

2.2. ¿Qué significa ser Director hoy?

Existen dos modelos contrapuestos en las políticas de Recursos Humanos que definen también dos maneras diferentes de concebir la dirección:

MODELO CLASICO DE RR. HUMANOS

La siguiente figura describe la concepción o modelo de RR. Humanos según la concepción tradicional en la empresa con sus principales sistemas de gestión:



Fuente: Elaboración propia

El modelo describe la estructura de organización que presentaron y aún presentan muchas de las empresas actuales. Se puede ver como el cliente es atendido de manera independiente por los diferentes puestos que están relacionados de manera piramidal.

Lo esencial de este modelo es que para constituir los diferentes sistemas de gestión de RR. Humanos es necesario centrarse en las descripciones de puestos con base en las tareas o en lo que tiene o debe hacer el sujeto que las desempeña.

A partir de aquí surgen los diferentes sistemas de gestión, así la Selección de Personal se fundamentará en buscar las experiencias de los sujetos en las tareas del puesto, la Formación buscará de manera concreta el mejor adiestramiento en las diferentes tareas, las Carreras Profesionales se constituirán en torno a escalar puestos, las Retribuciones se

fundamentarán en el Análisis de Puestos, los sistemas y Métodos de Mejora de Procesos se basarán en buscar la mejor manera de realizar las tareas o bien cambiar éstas etc.

Las funciones directivas a partir de este modelo determinan sus funciones donde lo esencial es:

- Marcar objetivos.
- Supervisar el cumplimiento de objetivos.
- Organizar y proporcionar recursos.
- Dispensar contingencias o incentivos derivados de la realización de las tareas.
- Proporcionar directrices y tomar las decisiones en los procesos de trabajo.

Es, en definitiva, un papel impulsor y controlador de situaciones que se presta más a situaciones de trabajo bien definidas y poco cambiantes en las que no tiene cabida la incertidumbre. Es, por otro lado, un escenario donde importa más el qué y el cuánto que el cómo.

MODELO RENOVADO DE RR. HUMANOS

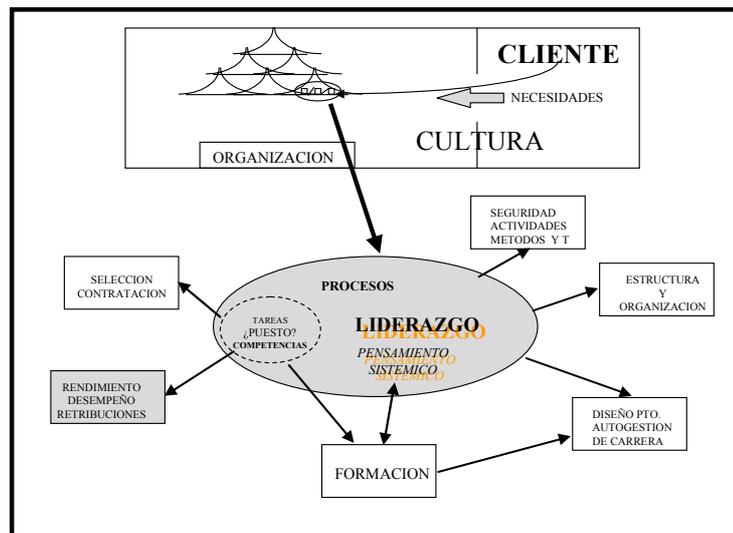
Las anteriores funciones y actividades de RR. Humanos se han venido desarrollando de forma paulatina dentro del modelo clásico de RR. Humanos. Hoy nos encontramos en otra situación diferente en el panorama industrial caracterizada por:

- Avances tecnológicos.
- Trabajo de los cónyuges.
- Internacionalización del trabajo.
- Edad media del trabajador considerada como útil para la empresa.
- Empleabilidad (capacidad para seguir contribuyendo a los resultados de empresa) y autodesarrollo.

- Problemática en la evaluación de la formación debida a la polivalencia de la empleado.
- Fusiones, adquisiciones y transformaciones de negocio.

Debido al panorama anterior hoy empieza a funcionar otro tipo de modelo que exponemos ahora:

MODELO RENOVADO DE RR.HUMANOS



Fuente: Elaboración propia

Lo primero que nos llama la atención es que se crea una cultura de fidelización entre la empresa y el cliente incluyendo a éste en la propia cultura de la empresa y condicionando la misma. Efectivamente, hoy día el cliente se erige en el centro de todas las miradas y si se quiere proporcionar servicios de alta calidad, será necesario estructurar la empresa con cargo a las necesidades del cliente al que hay que consultar frecuentemente.

Observamos también en el modelo que la estructura que atiende al cliente está conjuntada y relaciona en un mismo proyecto a varios puestos que rinden cuentas a un responsable que está en contacto con el cliente. Por otra parte los diferentes proyectos se relacionan entre sí tanto horizontal como verticalmente. Esta estructura permite hacer un trasvase de información en todos los sentidos muy rápido además de facilitar el intercambio de personas de un proyecto a otro.

En cuanto a los diferentes sistemas de gestión implicados, el principal acontecimiento es que el concepto de puesto se cuestiona y es sustituido por el de responsabilidad sobre actividades que son bastante cambiantes, según las circunstancias, y que necesitan de un concepto más versátil y global como es el de competencias como más adelante veremos. Por otra parte, la gran comunicación existente en este modelo entre todas las partes de la organización, permite practicar el pensamiento sistémico (contemplación global de los procesos y las consecuencias sobre el todo cuando se actúa sobre una de sus partes). Así trabajar por Procesos, poner el énfasis en la constante Evaluación del Desempeño y en las Retribuciones, buscar posibilidades para la Autoformación son las nuevas orientaciones que aparecen en el horizonte.

Las funciones directivas en este contexto deberán variar igualmente siendo sus cometidos principales:

- Delegación de funciones.
- Impulso de programas de acción.
- Apertura lateral de proyectos polivalentes y de negocio.
- Formación y capacitación de equipos.
- Diagnóstico de problemas relacionados con el rendimiento.
- Implantación de programas de gestión del cambio.
- Innovación de productos, servicios o procedimientos.

En definitiva se pasa del papel de supervisor al de “desarrollador” de equipos y transformador de negocios.

Desde el punto de vista que nos ocupa los directores TICs poseen algunas características que les diferencian de otros directores aunque en la mayor parte coincidan como por ejemplo:

- Deberán poseer cuatro grandes competencias bien desarrolladas además de intentar desarrollarlas en sus equipos como son el Trabajo en Equipo, la Adaptabilidad, la Creatividad y el Aprendizaje Constante. El Trabajo en Equipo es algo connatural a cualquier tipo de trabajo hoy día, pero es este caso el cambio constante de personas que trabajan al unísono en varios proyectos será manifiesto. La Adaptabilidad igualmente se concibe en entornos con cambios vertiginosos como en el campo que nos ocupa sobre todo en el cliente. El Aprendizaje resulta esencial al contemplar el enorme desarrollo y cambio tecnológico. Finalmente la Creatividad resulta esencial a la hora de crear equipos innovadores.
- Sus conocimientos técnicos y de transformación de negocios deberán ser muy altos dado el fuerte componente científico de este sector y lo más natural es que el director previamente haya pasado por puestos de tipo técnico.
- En muchos tipos de empresa la interacción con su equipo no es presencial sino virtual por medio de la red. Esta concepción de la comunicación y de la motivación supone una manera diferente de conexión. Los directores TICs deberán entender este nuevo tipo de comunicación con su equipo y sus peculiaridades.
- Deberán desarrollar una enorme capacidad de síntesis para separar la paja del grano y saber transmitir bien claro los objetivos a conseguir en el mare magnum informativo existente en este tipo de entornos.
- Aunque se coincida en que la delegación como función directiva es bastante común a cualquier ambiente aquí, si cabe, es aún mayor dada la independencia operativa con la que trabajan la mayor parte de los diferentes cargos.

Se pueden clasificar en dos principales grupos las necesidades directivas y competencias que este colectivo de directores deberían desarrollar:

Activos tecnológicos que corresponden al dominio de todos los medios tecnológicos que satisfacen las necesidades directivas en estos entornos:

- Unificar la dirección de TIC y la de negocio un plan tecnológico acorde con la estrategia de la empresa.

- Valorar la importancia relativa de la dirección TIC en el plan anterior.
- Conocer los costes y beneficios del plan por parte de ambas direcciones.
- Cumplir ambos los estándares prefijados.
- Elaborar un plan para asimilar sistemas no estándar.
- Estar disponibles los datos para cuando se necesitan.
- Poseer costes de gestión y ratios mejores que la competencia gracias a la tecnología.

Activos de relación que suponen una sólida y fructífera relación entre los departamentos TI y el resto de las secciones cauterizadas por respeto y buena comunicación entre todas las partes y sus correspondientes procesos de negociación para la mutua solución de necesidades:

- Conocer todos lo que al negocio puede aportar las TI.
- Superponer diferentes canales tantos formales como informales de comunicación.
- Consultar frecuentemente todas las partes sobre las decisiones de carácter técnico.
- Apoyar los proyectos TICs por parte de todos.
- Confiar en los servicios que los departamentos TI ofrecen.

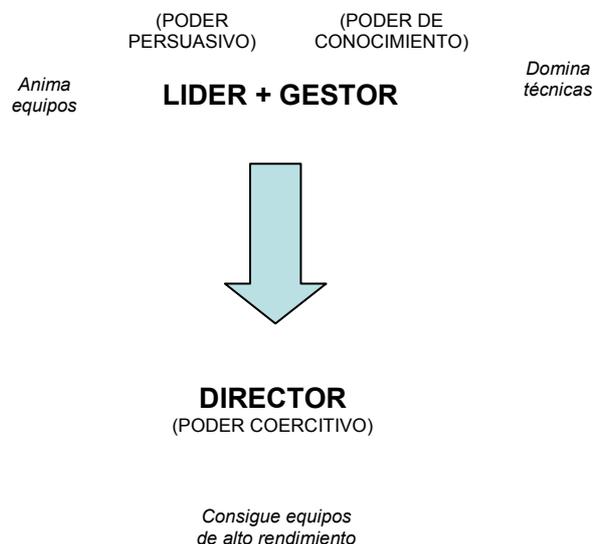
2.3. Diferencias entre Director, Líder y Gestor

Hemos examinado en el apartado 2.1 como, además de otros, los diferentes tipos de poder definen el concepto de dirección y como el liderazgo forma una parte peculiar del directivo. Cuando hablamos de directores y líderes queremos significar fundamentalmente dos tipos de poder siendo el coercitivo asignado al primero y el persuasivo al segundo. Por otra parte, el concepto de director tiene más que ver con la fijación de objetivos y la consecución de medios que con la animación de personas y el aprovechamiento de su potencial. Situamos así una sustantiva diferenciación entre estos dos conceptos que habitualmente son confundidos.

Por otra parte el vocablo gestor se aplica a la persona que posee conocimientos en técnicas o herramientas así como de los procedimientos para usarlas consiguiendo por el camino más corto el máximo de resultados u objetivos prefijados. Se fundamenta en el uso de metodologías de trabajo. Las competencias requeridas son planificación/organización, sentido de la urgencia, conocimiento en metodologías de trabajo, supervisión y control etc.

En realidad un verdadero director posee tanto el papel de líder como de gestor.

La siguiente figura refleja estos aspectos.



Fuente: elaboración propia

Como se aprecia en la figura, para ser director previamente hay que poseer liderazgo y capacidad de gestión sustentándose ésta en el poder de conocimiento. Al fin y al cabo lo que confiere la verdadera naturaleza de la dirección es el ser capaz de conseguir equipos de alto rendimiento.

Lo verdaderamente difícil de conseguir es la capacidad de liderazgo que normalmente no la proporciona ni el conocimiento ni el poder coercitivo siendo el propio equipo el que la concede. Nadie es líder si no quiere el equipo que lo sea. Por esta razón exponemos a continuación una teoría del liderazgo que puede sintetizar las muchas que se han expuesto sobre el tema.

Los estudios sobre liderazgo² muestran una clasificación por estilos definidos por diferentes autores y teorías, entre ellas una de las teorías más representativas es la llamada “Teoría X y Teoría Y” de McGregor³.

La aportación de McGregor se refiere a la gestión del personal y técnica de mando, formulando las teorías X e Y. No son propiamente estilos de liderazgo, sino descripciones de las creencias y valores de los mandos y como éstas influyen en su actividad.

Teoría X considera al ser humano con aversión natural al trabajo, huye de la responsabilidad y prefiere ser dirigido. Por tanto la estrategia de mando se basa en:

- Los líderes deben tomar todas las decisiones por si mismos (no participación).
- Los subordinados no pueden estar solos al realizar su trabajo (fuerte control).
- Los líderes tienen que estimular y presionar a los subordinados si quieren lograr grupos de trabajo eficaces (motivación extrínseca)

Teoría Y considera que el desarrollar esfuerzos físicos y mentales es connatural a las personas y que esta tiene a ser responsable de sus actos. La estrategia de mando se basa en los siguientes principios:

- El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí.
- No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y

² Contando con la finalidad de esta obra, no es posible pasar revista a la gran cantidad de teorías interesantes con las que se cuenta para explicar la función directiva y el fenómeno del liderazgo, para tal efecto recomiendo visitar al obra enciclopédica actualizada desde 1974 de Stogdill, R. M. Handbook of Leadership

³ Douglas McGregor (1960). El lado humano de las organizaciones. En varias ediciones.

puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.

- En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.
- La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

Con estos principios es necesario que el líder:

- Confíe en sus colaboradores.
- Busque los medios necesarios para su desarrollo.
- Estimule e impulse las mejores ideas de su equipo.
- Permita la toma de decisiones en los diferentes puestos por parte de quien los ocupa.
- Estimule el diseño del propio puesto del colaborador con cargo a las necesidades objetivas y racionales de negocio que este último perciba en su entorno laboral.

2.4. Factores de Conocimiento e Inteligencia

El vocablo conocimiento, hace referencia en la llamada Gestión del Conocimiento⁴ a cualquier tipo útil de información y datos que permiten resolver problemas en la empresa. Es evidente que todo directivo aporta conocimientos y saber hacer a la empresa, pero se plantea desde la nueva perspectiva del liderazgo ya comentada (teoría Y) si estos deben superar al de los propios subordinados. La respuesta es clara: no necesariamente. Parece evidente que gestionar o dirigir personas incide en el comportamiento la mayor parte del tiempo, por una parte y en tomar decisiones por otra. Un asunto tan controvertido como el del liderazgo suscita una gran riqueza de ideas y enfoques como no se le oculta a cualquier aficionado lector del tema. Algunos

⁴ Conjunto de técnicas y formas de organizar la empresa que consideran al conjunto de conocimientos y al capital intelectual como factores fundamentales para el éxito y permanencia en el mercado de la misma.

autores han propuesto la idea o concepto de Inteligencia Ejecutiva o el Pensamiento Crítico Ejecutivo. Y éste ¿qué es? Un autor reconocido como es Michel Scriven, catedrático de la universidad de Harvard lo define como: *“la interpretación y la evaluación hábil y activa de las observaciones, comunicaciones, información y argumentación como una guía para el pensamiento y la acción”*.

Casi nadie desdeñaría la importancia de este factor en el proceder de los ejecutivos y lo declararía como crucial. Efectivamente, se pueden tener muchas cualidades de personalidad como sociabilidad, motivación de logro, cordialidad y otras pero si no van acompañadas de una clase determinada de inteligencia, no servirían de mucho.

Hoy día, se habla de inteligencia ejecutiva para distinguirla de la mera “inteligencia racional” o la ya tan conocida y sacralizada por las obras de Daniel Goleman “inteligencia emocional”.

Este tipo de inteligencia es el fundamento de las llamadas habilidades directivas o competencias que deben aparecer en los perfiles personales y que en un próximo apartado comentaremos.

Según R. Sternberg⁵ existen tres variables interactivas que permiten explicar el éxito en la solución de los problemas de la dirección: tareas, relación con las personas y uno mismo. Veamos que entiende este autor en cada término utilizado.

Tareas: los directores deben formular estrategias, supervisar la organización de algo, proporcionar normas y directrices, proponer nuevas iniciativas y ejecutar planes.

Personas: los directivos necesitan prever y manejar conflictos, supervisar y dirigir equipos, comunicarse y trabajar bien con los superiores y tratar con los clientes.

Uno mismo: los directivos deben integrar las sugerencias y críticas de otros, reconocer las circunstancias cambiantes y adaptarse a ellas consecuentemente.

⁵ Robert Sternberg. Practical Intelligence in Everyday Life. Cambridge University Press 2000.

El siguiente cuadro muestra conductas correspondientes a las anteriores variables:

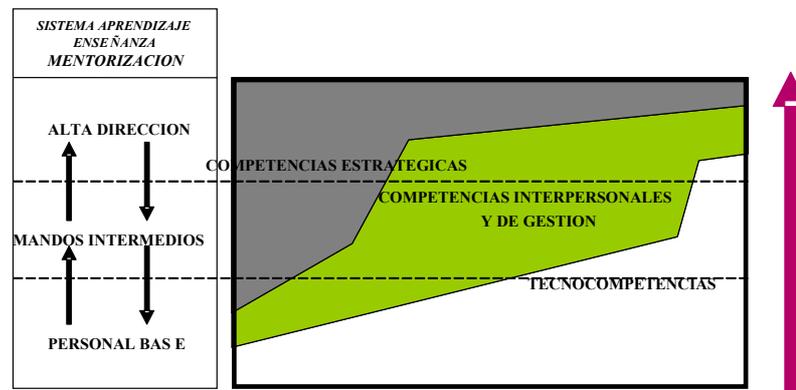
TAREAS	PERSONAS	UNO MISMO
Definen con corrección los problemas y separa la paja del grano	Sacan conclusiones adaptadas del intercambio con personas	Buscan retroalimentación para corregir los defectos observados
Prevén con suficiente antelación los obstáculos y ponen los medios necesarios para resolverlos	Reconocen los planes y motivaciones de sus interlocutores.	Reconocen sus limitaciones y tratan de superarlas
Examinan con espíritu crítico las suposiciones implícitas.	Prevén las reacciones emocionales de sus interlocutores.	Admiten errores y los pueden reconocer públicamente.
Expresan los aspectos positivos y negativos de las sugerencias y argumentos planteados por otros.	Son capaces de reconocer, definir y solucionar conflictos.	Expresan los errores de otros con argumentos apropiados y son persistentes en defensa de los suyos.
Saben reconocer lo que saben y lo que no saben y conocen los medios para solucionarlo.	Consideran la existencia de reacciones secundarias cuando toman decisiones.	Saben cuando es apropiado resistirse a la opinión de otros o ceder cuando es conveniente.
Usan múltiples perspectivas para identificar las consecuencias involuntarias de planes de acción	Reconocen y equilibran las necesidades de todas las partes interesadas.	

Fuente: Robert Sternberg. *Practical Intelligence in Everyday Life*. Cambridge University Press 2000

2.4.1. Evolución de las competencias directivas. Esquema de Koontz y O'Donnell

Si ahora consideramos el conocimiento de un directivo, éste se puede adquirir a través de tres grandes tipos de competencias: competencias técnicas, competencias interpersonales y competencias estratégicas. Según el nivel de la organización que se considere, el desarrollo de un directivo quedaría explicado por el siguiente gráfico:

Las competencias y el Modelo de desarrollo



Fuente: Koontz y O'Donnell: *Principios de Dirección de Empresas*. 1996

Como se puede apreciar el gráfico se compone de tres bandas que corresponden a los tres niveles básicos de la organización (personal de base, mandos intermedios y alta dirección), las partes tintadas pertenecen a los tres tipos o categorías de competencias que contienen la mayoría de las actividades y conductas en las empresas.

Entendemos por Tecnocompetencias aquellas competencias que las personas utilizan para realizar su trabajo de forma operativa cotidianamente como el conocimiento técnico aplicado, el sentido de la urgencia, la autoorganización etc.

Las Competencias Interpersonales son los que permiten establecer relaciones con los demás a la hora de comunicarnos y trabajar juntos como el liderazgo de personas y grupos, el trabajo en equipo o la persuasión y escucha activa por ejemplo. Este tipo de competencias son fundamentalmente utilizadas por los mandos intermedios fundamentalmente.

Finalmente las Competencias Estratégicas sirven para la toma de decisiones en la alta dirección como son el conocimiento del entorno, la planificación y la organización o la definición de objetivos.

Como se puede apreciar la superficie o área de cada tipo de competencia asignada a cada una de las bandas corresponde al uso e importancia que las competencias de ese

tipo tienen para cada uno de los tres estamentos para que según Koonzt y O'Donnell⁶ puedan desarrollar su labor de forma óptima. Resumiendo el personal de base realiza el trabajo visible, los mandos intermedios organizan el trabajo del personal base y la alta dirección decide qué caminos seguir.

Tan sólo queda por reseñar que todos los niveles utilizan los tres tipos de competencias alguna vez pero, por ejemplo sería poco operativo utilizarlos de forma poco útil usando demasiado tiempo en competencias inadecuadas.

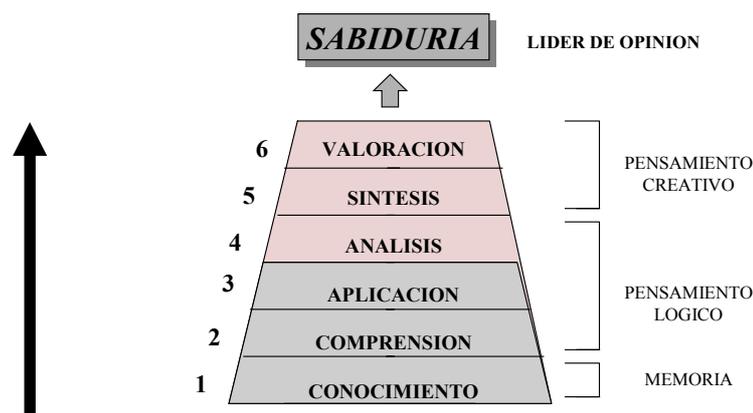
2.4.2. Enfoque taxonómico de Benjamín Blomm

La evolución o carrera de un directivo también se puede contemplar desde el punto de vista de su formación contando con los objetivos de aprendizaje.

En la siguiente figura aparece esta apreciación en el modelo taxonómico que estableció Benjamin Bloom y que permite comprender la evolución del saber de las personas a través de su campo de acción ayudando a delimitar tanto los objetivos de aprendizaje como los métodos y los sistemas de evaluación de la formación.

Figura 3

ENFOQUE TAXONOMICO DEL APRENDIZAJE EN BLOOM



Fuente: Benjamín Bloom. *Taxonomía de los objetivos de la educación: la clasificación de las metas educativas: manuales I y II*. 1971

⁶ Koontz y O'Donnell; Principios de dirección de empresas; Mc Graw Hill; New York; 1996.

Como se puede ver las personas pasan en un determinado campo del conocimiento del desarrollo de competencias por diversos niveles de aprendizaje hasta alcanzar el dominio o la sabiduría y convertirse en líderes de opinión. Según Benjamin Bloom estos niveles son los siguientes:

CONOCIMIENTO: Implica conocimiento de hechos específicos y conocimientos de formas y medios de tratar con los mismos, conocimientos de lo universal y de las abstracciones específicas de un determinado campo del saber. Son de modo general, elementos que deben memorizarse.

COMPRESION: El conocimiento de la comprensión concierne el aspecto más simple del entendimiento que consiste en captar el sentido directo de una comunicación o de un fenómeno, como la comprensión de una orden escrita u oral, o la percepción de lo que ocurrió en cualquier hecho particular.

APLICACIÓN: El conocimiento de aplicación es el que concierne a la interrelación de principios y generalizaciones con casos particulares o prácticos.

ANALISIS: El análisis implica la división de un todo en sus partes y la percepción del significado de las mismas en relación con el conjunto. El análisis comprende el análisis de elementos, de relaciones, etc.

SINTESIS: A la síntesis concierne la comprobación de la unión de los elementos que forman un todo. Puede consistir en la producción de una comunicación, un plan de operaciones o la derivación de una serie de relaciones abstractas.

VALORACIÓN: Este tipo de conocimiento comprende una actitud crítica ante los hechos. La evaluación puede estar en relación con juicios relativos a la evidencia interna y con juicios relativos a la evidencia externa.

Como se puede apreciar los tres primeros niveles son aplicables a la mayoría de los trabajadores de una empresa y se espera que todos alcancen un nivel operativo sin embargo los dos siguientes y sobre todo el último son propios de los directivos.

2.5. Factores de Experiencia

El grado de conocimiento y la inteligencia de los directivos determinan obviamente su eficacia y su evolución a lo largo del tiempo pero las competencias se construyen también con cargo a las propias experiencias y éstas pueden seguir diferentes derroteros según los distintos tipos de carrera que se sigan.

2.5.1. Anclas de carrera

Ya hace tiempo Edgard Shein⁷ estableció el concepto de anclas de carrera que determinarían la evolución y búsqueda de las principales experiencias o rutas de los trabajadores. Según su concepción un ancla de carrera tiene que ver con *“el interés y el gusto y participación en ciertas tareas que pueden marcar la tendencia de una persona a dirigirse en una determinada dirección dentro de las posibilidades que ofrece el mercado de trabajo”*

Las anclas de carrera se fundamentan en el interés de la persona más que en sus capacidades. Hoy día se discute todavía si el éxito en una determinada tarea depende más del interés que de las capacidades de las personas. Sin ánimo de tratar de polemizar sobre este aspecto, somos de la opinión, quizás enseñados por la experiencia, de que es el interés el que manda ya que personas brillantes en capacidades sin apenas interés suelen fracasar en sus trabajos. Efectivamente el interés marca el esfuerzo y la continuidad del trabajo de la persona haciendo que se superen las deficiencias personales que se puedan considerar partiendo de un mínimo aceptable de capacidades.

Las anclas de carrera son brújulas que indican la meta de la persona y movilizan su energía en pro de los objetivos. Las anclas de carrera tienen mucho que ver con las

⁷ Consultor de la Sloan School of Management en el MIT en materia de Recursos Humanos. Shein E., Career Dynamics, Adisson-Wesley Publishing Company. 1978.

experiencias de las personas pero también con los estilos de pensamiento que se ven condicionadas por la cultura y por la naturaleza de las tareas que se realizan ayudando a tomar gusto por ciertas actividades y dedicaciones. Igualmente los valores pueden condicionar la elección de carreras profesionales.

En el anterior sentido E. Shein identificó los siguientes tipos de carrera profesional:

- **Competencia Técnica**

Especialista en temas de gran actualidad y desarrollo sobre todo en el campo tecnológico. Cualidades para el aprendizaje rápido y amigos de manejar muchas fuentes documentales.

- **Autonomía**

Personas que evalúan muy alto el sentido de libertad e independencia en el trabajo en cuanto a la toma de decisiones y el tipo de proyectos en los que quieren trabajar.

- **Servicio**

Amigos de los departamentos staff que prefieren trabajar sirviendo de soporte a otros proporcionando ayuda y realizaciones con su esfuerzo y conocimientos.

- **Identidad**

Personas comprometidas con si mismas que buscan los ascensos y que se identifican con el poder y los nombramientos.

- **Variedad**

Capacidades y gusto por trabajar en tareas que requieran habilidades diversas y cambiantes y estimulantes.

- **Competencia administrativa**

Gusto por labores que requieran de la dirección y coordinación de otras personas cuyo trabajo implique la creación de procedimientos para hacer más eficiente el trabajo. Son personas generalistas.

- **Seguridad**

Tendencia a preferir situaciones de trabajo de alta seguridad y permanencia en ambientes poco cambiantes.

- **Creatividad**

Personas motivadas por la producción propia de novedades y enfoques diversos de las cosas en cualquier campo del conocimiento.

2.5.2. Cambios funcionales de directivos

La carrera profesional del directivo sigue cuatro fases fundamentales que algunos autores han descrito. Las fases pueden ser:

I. Ayudante: la persona sirve a cometidos concretos de la organización estando en período de aprendizaje y frecuentemente aconsejado o dirigido por un mentor.

II. Senior especialista o supervisor: corresponde a un nivel de aprendizaje sólido donde es posible esperar contribuciones e ideas importantes del empleado, normalmente se responsabiliza de un pequeño grupo de trabajadores a los que motiva e impulsa. Aquí comienza la autoconfianza y la delegación de funciones se dirige uno hacia sus anclas de carrera.

En esta fase, sobre todo al principio, es fundamental el poder elegir entre dos tipos de orientación claramente diferenciadas son la rama técnica que supone pasar de ayudante o junior 1 a junior 2 a técnico especialista a técnico y a experto; la rama de gestión supone poseer en común los dos primeros escalones compartidos con la otra rama para pasar ulteriormente a supervisor, directivo medio y alto directivo. Es importante

conocer en esta fase lo que se desea desarrollar, ya que los cambios posteriores son complicados.

III. Directivo Maduro: la gran experiencia acumulada hace que se sirva de mentor de otros y se tenga una influencia decisiva en todas las decisiones del campo que se maneje.

IV. Socio: No todos llegan. Aquí las relaciones personales cambian a entornos de gran influencia social abriendo cauces nuevos a la organización y sirviendo de imagen de la misma. Se impulsa proyectos de gran calado y responsabilidad.

2.5.3. Experiencia en tipos de negocio TICs

Dentro del sector de las TICs la experiencia en empresas de su campo parece obvia para aquellos directores de tipo técnico o investigador como son los cargos de Director de Ventas, Técnico o de I+D así como los de implantación o Integración, donde los conocimientos técnicos y su experiencia resultan fundamentales para entender sus labores directivas y supervisoras. En otros casos no es posible hacer distinciones por el sector gozando los directivos de las mismas características universales como son los directivos financieros o los de recursos humanos por ejemplo.

Los directores de ventas TICs requieren de una formación mixta en relaciones humanas con fuerte componente técnico, sobre todo cuando uno se enfrenta a jefes de compras de las organizaciones, deben convencer sobre el producto en base a datos de la calidad y servicio del mismo.

Los directores de I+D se enfrentan a problemas técnicos complejos en entornos muy creativos que requieren de gran dedicación y estudio de componentes técnicos y su evolución y de los procesos implicados en la fabricación.

Los directores en negocios de implantación requieren fuertes conocimientos técnicos y de proceso en proyectos de implantación así como los problemas que se derivan de los mismos.

Finalmente los directores de integración requieren una gran capacidad de aprendizaje de todos los aspectos técnicos de diferentes fuentes o áreas con las que interaccionan las diferentes y nuevas tecnologías que trabajan en simbiosis.

2.6. Factores de personalidad

Tradicionalmente los estudios sobre el liderazgo han tratado siempre de proporcionar alguna luz sobre la estructura de la personalidad de las personas que dirigen equipos desde los primeros estudios sistemáticos realizados en la I Guerra Mundial. En este tipo de trabajos se trataba de seleccionar qué tipo de rasgos de la persona delimitaban una cierta tendencia al liderazgo (con aplicaciones a mandos militares). Posteriormente se ha ido cambiando el enfoque desde concepciones donde intervienen fenómenos interactivos con el equipo, hasta situacionales o más modernamente como instrumentales o de gestión de conductas (en el capítulo siete de este trabajo, tendremos ocasión de exponer un modelo de liderazgo en este sentido).

Los hallazgos de numerosos estudios en los que ha primado la personalidad como finalidad, sin desdeñar la interacción con el ambiente, han concluido los siguientes hallazgos generales.

CARACTERÍSTICAS COMUNES DE TODOS LOS LÍDERES

Dedicación

Los líderes estratégicos están comprometidos con la supervivencia a largo plazo y la prosperidad de las organizaciones. Esos son los objetivos primordiales cuya importancia nunca esta de más enfatizar.

Por el contrario, muchos norteamericanos creen que esforzarse para que el balance general tenga un saldo holgadamente positivo es la misión y objetivo primordiales del gerente. Algunos además sostienen que se debe conservar constantemente un flujo positivo de efectivo si la empresa ha de ser capaz de pagar sus cuentas y de mantener

su solvencia. Pero esta concentración obsesiva en el balance general destruye las organizaciones, ya que estimula una mentalidad de corto plazo y oportunista: engendra gerentes y no líderes estratégicos.

Los líderes estratégicos reconocen la diferencia entre los medios y el fin. Las utilidades y el flujo de efectivo son medios para lograr un fin y no un fin en sí mismo. Las utilidades son los medios para que una empresa reinvierta en su futuro al costo más bajo. Debido a que los líderes poseen una visión para la compañía y están comprometidos en implementarla, deben establecer un equilibrio entre los factores de corto y largo plazo.

Pasión

Los líderes deben amar la organización y sus objetivos. Deben tener el deseo de anteponer las metas de la empresa a todo lo demás; requieren pasión. Los diferentes tipos de líderes exhiben distintas clases de pasión. Los líderes audaces concentran su pasión e impulso estratégico en crear algo que creen que es único.

El impulso de los líderes cautelosos es más sutil y menos visible. Están dedicados a sostener el crecimiento y rentabilidad de la compañía o a sostener la robustez y vigor de la institución pública. Están orientados a los cambios progresivos y no a los cambios espectaculares. Con todo, los líderes de este tipo de estilo suelen expresar claramente sus metas e intenciones y están apasionadamente comprometidos con hacerlas realidad.

Aunque parezcan fríos y calculadores, otros tipos de líderes que desarrollan su trabajo en contextos muy adaptativos o cambiantes, son también líderes apasionados que poseen el impulso y la dedicación para efectuar los difíciles cambios, ya sea para renovar sus instituciones o mantenerlas productivas todo el tiempo que sea posible, bien estando dispuesto a eliminar los segmentos enfermos e improductivos para hacer más sana la organización en su conjunto y para que pueda existir más tiempo.

Credibilidad

Los líderes hacen lo que dicen. La coherencia de las acciones y palabras es esencial y también lo es la honestidad. Si las circunstancias determinan la realización de cambios, un líder debe estar dispuesto a explicar el motivo y ser capaz de hacerlo; si no se obtienen los resultados prometidos, un líder debe ser capaz de admitir errores o defectos.

Los líderes estratégicos hacen más que pronunciar discursos que digan lo que la gente quiere oír. No solamente son creíbles sino previsibles. No hacen promesas desmedidas ni crean sorpresas y desilusiones. Cuando los cambios se hacen necesarios, los líderes los discuten con su equipo. En efecto, esta clase de comunicación en equipo es una de las características que define a los líderes estratégicos de todos los tipos.

Aptitudes extraordinarias

El líder estratégico debe ser el mejor en algún aspecto clave de la empresa y ser capaz de convertir esta cualidad en algo realmente diferente. Algunos líderes se desempeñan mejor en el desarrollo y diferenciación de los productos y servicios de la compañía, algunos se destacan en las ventas y otros resuelven problemas de manera singular. Este talento especial es el motor estratégico que le posibilita al líder y a la firma obtener y conservar una ventaja competitiva y, a veces, hasta injusta.

Aptitud para establecer un plan estratégico exitoso

La pasión o impulso es inútil si el líder no tiene un plan estratégico claro, comprensible y realista que le comunique al equipo hacia donde se dirige la institución. El plan estratégico define cada una de las funciones de la empresa y describe a grandes rasgos las expectativas para todas las personas que trabajan en proyectos, producción, ventas, etc. El plan le indica al equipo cómo tener éxito, ya que especifica lo que cada grupo del mismo tiene que realizar para triunfar y explica como cada uno de ellos encaja dentro de la visión, rumbo y estrategia totales.

Los líderes son parte de la acción y comparten los riesgos y recompensas de la puesta en marcha del plan estratégico que han creado. Asumen tanto la responsabilidad de los fracasos como de los éxitos. No pueden describir cada actividad de la compañía, sin embargo, deben describir las acciones clave para lograr el éxito, así como de qué manera y en qué momento deben ser ejecutadas. Todas las acciones esenciales para la implementación del plan estratégico, a corto y a largo plazo, son responsabilidad del líder estratégico.

Flexibilidad y disposición para dejar el poder

El líder estratégico comprende que dado que ninguna solución es duradera, la empresa debe prever y responder con rapidez y decisión a los cambios. Por consiguiente, el plan estratégico y el motor estratégico también deben evolucionar con el transcurso del tiempo.

Para tener éxito, los líderes deben mantenerse flexibles. Y el desafío más grande para la flexibilidad de visión y acción de un líder es saber cuándo debe dejar ese rol a un sucesor y tener la capacidad de hacerlo.

Aptitud para formar y conservar el equipo adecuado

La constitución de un equipo es un aspecto del liderazgo que a menudo se pasa por alto. Sin un equipo, el líder no puede liderar: sin el equipo adecuado, un líder no puede conducir en forma efectiva.

Primero viene la incorporación. Los líderes deben tener la capacidad de identificar los distintos tipos de personas que necesitan para implementar el plan estratégico a largo plazo y evitar la tentación de incorporar solamente las personas que están más a su alcance, que le agradan o que se asemejan a ellos. El motor estratégico deberá especificar qué cualidades se requieren. Los integrantes del equipo deben ser capaces de fomentar relaciones duraderas y no solamente "recibir el pedido y echar a correr".

Una vez que tiene un equipo, el líder debe ser capaz de motivarlo adecuadamente. Algunos equipos requerirán gratificaciones y recompensas inmediatas, algunos necesitarán seguridad y otros responderán positivamente si tienen pleno control sobre lo que hacen y cómo lo hacen. Es probable que las correspondientes recompensas del equipo no sean del agrado personal del líder. Pero posiblemente sea esencial proporcionarlas para el logro del éxito.

La conservación del personal es muchas veces el aspecto más difícil de la formación de un equipo. El líder debe tener la capacidad de conservar el personal clave durante el período requerido.

La continuidad involucra prepararse para el futuro con una fuerte planificación de la sucesión para todos los protagonistas clave, incluyendo al líder estratégico. Muchos líderes carecen de la capacidad de prepararse para su propia jubilación, ya sea voluntaria o de otra índole. Debido a que se aferran a la autoridad durante demasiado tiempo sin preparar a un sucesor, la empresa no sobrevive mucho tiempo sin ellos. Los líderes consolidados comienzan a creer que son infalibles y omnipotentes. Atribuyen el éxito de la organización a su propio talento e ignoran los aportes del equipo. Terminan considerando a los integrantes del mismo como mercaderías o piezas intercambiables que son fáciles de reemplazar, y que se puede usar o abusar de las mismas a voluntad.

Esta actitud es una invitación al fracaso. Los miembros del equipo se sienten desencantados e inclusive, abiertamente hostiles. Un líder al que se lo aplaude como salvador, se lo proclama genio creativo o simplemente se lo convierte en el "hombre de negocios del año" deberá inmediatamente comenzar a planificar su retiro o dedicarse a una nueva profesión.

Tenacidad y coraje

Los grandes líderes de la historia se distinguen por la capacidad de ser fieles a sus visiones. John F. Kennedy le dijo al mundo que los Estados Unidos harían aterrizar un

hombre en la luna para finales de la década y luego tomó las medidas para que esto fuera una realidad.

Los líderes estratégicos de todo tipo evidencian tanto la visión como la voluntad de actuar. Quizás los líderes audaces estén espiritualmente más próximos a la actitud ejemplificada por Kennedy.

Los líderes que pretenden hacer evolucionar a su organización tienen que soportar que se los llame "insípidos", "organizados" o "ejecutivos de finanzas". No pronuncian discursos sobre las virtudes del espíritu empresario para aumentar su propia reputación. En cambio, defienden su estilo con acciones coherentes, porque están convencidos de que eso es lo que se necesita para hacer que las organizaciones crezcan y prosperen en el largo plazo. Tienen la voluntad de mantener el rumbo y no dejarse llevar por modas o slogans pasajeros.

Los líderes transformadores también deben estar dispuestos a hacer frente a las críticas por acciones eventualmente poco populares, tales como cerrar fábricas, liquidar líneas de productos o recambio de personal. Pero deben decir la verdad acerca de sus intenciones y ser capaces de defender sus acciones sin ocultarlas. La credibilidad es de fundamental importancia.

2.7. Factores Impulsores

Todos los directivos y líderes de las organizaciones necesitan de relaciones y recursos para realizar sus objetivos y conseguir sus ambiciones. El manejo adecuado de las fuentes de poder, la capacidad para presentar información convincente o la habilidad para relacionarse con no importa qué tipo de personaje en la realidad cotidiana de la empresa, son algunas de las cualidades y medios necesarios que permiten la realidad del cambio en las organizaciones. El manejo de estas variables no sólo depende de las personas sino también del tipo de puesto al que se pertenece, a la cultura de la empresa, a la estructura de la organización o hasta la misma suerte. Existen pues una serie de factores que ayudan a impulsar el cambio a los directores.

Hoy día se habla mucho del líder como gestor del cambio pero exactamente ¿qué es lo que se quiere decir? Los diferentes tratadistas de este interesante tema apuntan las siguientes actividades y fases al describir qué hacen los líderes:

- Diagnosticar necesidades de cambio.

Los directivos deberían conocer cuál es el momento oportuno para iniciar un cambio en la empresa en base a los datos e informaciones que implican estudios internos (clima laboral, auditorías financieras o de calidad, informes etc.) o externos (posición en el mercado, benchmarking, evolución del sector etc.)

- Fijar una finalidad o propósito en términos operativos.

Depende de las capacidades y experiencias de cada director el poder atinar y sobre todo expresar en términos comprensibles cuáles son los fines del cambio o sus objetivos teniendo en cuenta la utilidad y la racionalidad del mismo.

- Elegir los medios y personas adecuados al fin.

Deberán los directores elegir y coordinar equipos cuyos representantes resulten predominantes para el efecto buscado así como los colaboradores más adecuados contando, igualmente, con los recursos materiales, económicos y tecnológicos necesarios.

- Comunicar, motivar y compartir con los diferentes equipos la meta para que sea matizada por todos.

Es muy importante en esta fase el ser capaz de comprometer al equipo del cambio y aunque el propósito ya esté claro, sin embargo será muy útil poder articular el trabajo en equipo para concretar todos sus extremos y poder descender al detalle.

- Fijar los objetivos de grupo e individuales.

Supone concretar los objetivos con cargo al potencial laboral de cada uno contando con los intereses y capacidades peculiares.

- Reunir los recursos necesarios.

El manejo de las fuentes de poder en esta fase es manifiesto. La capacidad para la persuasión y presentación de las ideas es fundamental.

- Liderar las acciones y al cambio día a día.

La marcha de los procesos de cambio exige al directivo de fuertes dosis de paciencia y observación pertinaz así como la solución de los conflictos que, sin duda, aparecerán en el horizonte y que determinarán los ajustes necesarios.

- Evaluar los resultados.

Un sistema de ratios y medidas pueden ser la forma mejor de comprobar las acciones de cambio realizadas y los resultados conseguidos.

- Diagnosticar y proponer nuevos cambios.

Una vez conseguidos los fines apetecidos continúa sin fin el proceso de nuevos diagnósticos para poder valorar nuevas situaciones e iniciar otros procesos de cambio.

3. ***EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN DIRECTIVA***

Como resultado de la innovación y de la tecnología en general todo directivo hoy se enfrenta a entornos cada vez más exigentes, la enorme competencia exige a los equipos un alto rendimiento y esto requiere de una constante preparación. Como hemos ya visto se necesitan nuevos enfoques del trabajo y nuevos tipos de formación. Existen ingentes cantidades de programas dedicados a la formación de la dirección los cuales resultan difíciles de evaluar. Algunas de las razones de los grandes presupuestos dedicados a este tipo de formación tienen su explicación en las siguientes causas:

- Modas: muchos programas se realizan buscando una comparación formativa con empresas similares del sector.
- Presupuesto: resulta necesario gastar presupuestos asignados so pena de que sean eliminados.
- Influencia de gurús: recomiendan programas novedosos. Se cree que prestigian a la organización.
- Complemento a currículum vitae: parece normal adornar con cursos más o menos actualizados el historial profesional de todo directivo.

Pero las grandes preguntas resultan ser: ¿conduce a obtener buenos resultados la formación directiva? o ¿los programas de formación son rentables? o ¿cómo influye la forma de implantar la formación sobre los resultados?

No es fácil responderlas, ya que no resulta sencillo poder achacar con cierta seguridad a la formación los resultados de un equipo en la empresa, siempre influyen muchos factores y variables extrañas.

Ha habido en la literatura conocida numerosos intentos destinados a evaluar la formación. En definitiva se trata de ver la eficacia real de la misma, luego todo el proceso debería converger en la evaluación de la formación.

Un sistema científico que persiga este fin debería constar de:

- Diagnóstico de necesidades formativas. Esto implica poner en relación los conocimientos y habilidades que hay que poseer con los resultados apetecidos.
- Plan de formación. Aquí entrarán tanto los contenidos a impartir como la manera más eficaz de impartirlos.
- Evaluación de la formación. Se estudiará ahora la rentabilidad de los diferentes programas y su relación directa con el éxito.

3.1. Modelos de estudio para la Evaluación de la Formación Directiva

Si un vendedor hace más esfuerzo y aumenta el número de visitas a clientes potenciales en un período de tiempo, es posible que venda más. Lo mismo ocurriría si aumentan sus dotes argumentativas sobre el producto. Si en un puesto de trabajo es posible establecer un aumento de conocimientos y habilidades y las demás variables que pueden afectar a la eficacia en el mismo permanecen constantes, se podía achacar si duda a la formación recibida la eficacia obtenida. Si además existe un ratio rentable entre lo que se gana y lo que cuesta la formación entonces podemos afirmar que la formación ha sido realmente útil. Habríamos establecido así de forma clara la relación entre la causa y el efecto o lo que es lo mismo entre el coste de la formación y el beneficio obtenido por la misma.

Esta forma de proceder en puestos sencillos resulta fácil de constatar pero no lo es cuando examinamos la cuestión bajo el prisma directivo. Aquí existen un gran número de variables que no pueden ser fácilmente comprobadas como:

- Los resultados finales también dependen de variables personales del equipo.
- Los resultados dependen de cambios estratégicos.
- Los resultados dependen de movimientos de la competencia.
- Los resultados dependen de la colaboración con otras partes de la empresa.
- Etc.

Así que si se pretende crear un modelo de evaluación directiva habrá que considerar numerosos problemas que se plantean.

Existen dos tipos generales de abordaje de esta problemática:

A. Evaluación de parámetros a largo plazo o Evaluación General Directiva.

Este método se aplica a la evaluación de un colectivo de directores de una organización para ver la incidencia general de la formación en los resultados y su rentabilidad. Esta metodología permite hacer estudios longitudinales de seguimiento de resultados partiendo de presupuestos de formación. La lógica que se sigue es sencilla, se contabiliza el gasto en un período determinado en formación directiva de un grupo grande de directivos para poder comprobar ulteriormente si existe un reflejo contable en los resultados y en indicadores de eficacia. Se suele comparar esos resultados con otros obtenidos en períodos de no formación o comparando con varias empresas de una organización grande.

Como se puede apreciar este método tan sólo sirve para apoyar o rechazar la formación dada por un método de ensayo y error no proveyendo información concreta sobre las causas que interfieren la obtención de resultados ya que pueden ser muy diversas y se oscurecen al contar con un grupo grande. Asegurar en estos términos que la rentabilidad obtenida es positiva debido a la formación es muchas veces demasiado aventurado.

Entre las variables que se suelen medir en este tipo de estudios⁸ están:

⁸ Efectividad y rentabilidad en la formación de directivos. Antonio Aragón y otros en el XI Congreso Nacional de ACEDE

Medidas objetivas de la formación

Características	Indicadores
Tiempo de formación	<ul style="list-style-type: none"> • Horas de formación por empleado • N° de clases recibidas • N° de cursos recibidos • N° de horas recibidas
Trabajadores formados	<ul style="list-style-type: none"> • N° total de trabajadores formados. • % de trabajadores formados • N° de altas o bajas de cursos de formación según plantilla formada.
Costes de formación	<ul style="list-style-type: none"> • Costes directos • Costes totales • Coste de formación por empleado

Medidas subjetivas de la formación

Características	Indicadores
Opinión sobre la formación	<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo formativo • Peso de la formación genérica • Efectividad de la formación • Alcance y grado de formalidad en la formación

Medidas de efectividad

Características	Indicadores
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen • Comparación de resultados • Efectividad global
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente • Calidad del producto
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad

Medidas de rentabilidad

Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas netas por empleado. • Salario • N° de horas de fabricación por productos. • % de tiempo de producción real en funcionamiento. • Valor añadido por empleado. • Ratios de desechos
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • % de piezas con calidad permitida. • % de piezas defectuosas.
Ratios de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio anual de rotación de empleados
Resultados financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad. • Q de Tobin.

A través de todos estos indicadores numerosos estudios han constatado la influencia que la formación directiva tiene en la producción, en la rentabilidad o en la rotación de personal para lo que referimos al lector a los mismos autores reseñados en la nota nº 8.

B. Evaluación del proceso o Evaluación Concreta Directiva.

Hoy en día avanzamos hacia conceptos de desarrollo personal más que a carreras profesionales en el contexto y lenguaje de los RR. Humanos por eso cada vez son más frecuentes los programas hechos a la medida destinados a la evaluación de directivos concretos.

Si se acomete la evaluación de un directivo, se tendrán que tener en cuenta indicadores que reflejen tanto la información impartida como los procesos directivos que implican a la persona y que se reflejarán sin duda en los resultados. Puede ser muy fructífero tratar de describir el proceso directivo tal como se produce y ver de forma ponderada la aplicación de ciertas funciones directivas.

Tradicionalmente, en el ya citado libro de Koonzt y O'Donnell⁹, las funciones directivas se dividen en Planificación, Organización, Integración del Personal, Liderazgo y

⁹ Koontz y O'Donnell; Principios de dirección de empresas; Mc Graw Hill; New York; 1996.

Control. Todo directivo las debería dominar a través de una toma de decisiones correcta.

Podemos hoy completar la idea anterior afirmando que ser directivo implica dirigir proyectos y estos constan de casi las mismas fases Planificación, Organización, Implantación y Control. La implantación implica liderazgo e integración del personal.

Expliquemos estas fases:

Planificación

En esencia, planificar significa idear un sistema coordinado de acciones en el tiempo que permitan alcanzar determinados objetivos.

Los principales tipos de planes que se pueden hacer en la empresa son:

Misiones: Son los propósitos principales o la razón de ser de una empresa, departamento o puesto. También se definen como su objetivo principal.

Objetivos: Son los fines o metas hacia los cuales se dirige una determinada actividad.

Los objetivos parciales se encaminan en un todo coherente para apoyar a los objetivos generales de la empresa. De ahí la importancia extrema de que no haya contradicción.

Estrategias: Son aquellos planes que soportan objetivos a largo plazo, recursos necesarios y cursos de acción a tomar.

Políticas: Son el conjunto de acciones y reglas que regulan los procesos empresariales en cualquier función departamento.

Procedimientos: Son las peculiares maneras de proceder para el cumplimiento de objetivos en lo que se conoce como "burocracia".

Reglas: Son normas estrictas que no permiten excesiva variación.

Programas: Son planes de acción que permiten conocer la secuencia, fases, recursos y los objetivos y el "modus operandi" de determinado plan de acción.

Dirección, RR. Humanos y Planificación.

Desde el punto de vista del factor humano en la empresa la planificación afecta y es influida en los siguientes subsistemas:

Motivación. En general se deriva la siguiente ley: a mayor posibilidad de planificar mayor grado de motivación. Igualmente la posibilidad de negociar objetivos, supone un importante incentivo.

Programas de Formación y Desarrollo. Las carreras profesionales se deben planificar lo que significa conocer el nivel al que llegará una determinada persona en el tiempo contando con su potencial y ayuda necesaria.

Selección de Personal. El número de personas y el tipo de plantilla dependerá grandemente de los objetivos a conseguir.

Diseño de puestos y métodos de trabajo: están grandemente influidos por los procedimientos y por los programas.

Modelos retributivos: son afectados directamente por los objetivos.

Evaluación del Desempeño: Igualmente son afectados por los objetivos.

Organización

Este término quiere referirse a la ubicación concreta de cada función persona y a los diferentes papeles que se deben ejercer en cada puesto. Normalmente este concepto está asociado a "Organigrama" o estructura.

Junto a la idea de organización, existen dos modalidades de la misma, la formal y la informal. La informal se define como una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí y que igualmente sirven de una forma indirecta a los fines de la organización.

El número óptimo de sujetos para ser controlados por una sola persona depende de:

- La capacitación de los subordinados.
- Claridad de la delegación.
- Claridad de los planes.
- Uso de estándares objetivos.
- Rapidez del cambio.
- Técnicas de comunicación.
- Contacto personal necesario.
- Nivel organizacional.

La organización, se divide en:

- Identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- Agrupamiento de actividades de acuerdo con recursos y situaciones.
- Delegación de autoridad.
- Coordinación horizontal y vertical de las relaciones de autoridad e información.

Es la naturaleza de los objetivos y su producto final el que determina la clasificación de las actividades requeridas. Las diferentes formas de departamentalización se realizan con cargo a las siguientes variables:

- Por tiempo.
- Por funciones.
- Geográficas.
- Por clientes.
- Por producto.
- Matriciales.
- Por unidades estratégicas de negocio.

Existen dos tipos de autoridad: jerárquica que explica las relaciones de poder entre jefe y subordinado, y funcional cuando una persona controla a otra u otras de otro y otros departamentos.

Organización y Recursos Humanos

Son muchos los factores que afectan a las personas a su trabajo y a su satisfacción en el empleo, relacionados con la organización del sistema:

Análisis del trabajo. De aquí se derivan las técnicas de ensanchamiento y enriquecimiento de puestos de trabajo así como las mejoras en procesos.

Valoración de puestos. Parece obvio que es previa a toda valoración una buena definición de puestos de trabajo.

Capacidad de Liderazgo y Delegación. Depende naturalmente del tipo de organización siendo muy importante la delegación de poder y funciones.

Comunicación. Afectan igualmente las redes organizativas sobre el flujo y modos de comunicación.

Clima laboral. La organización también determina el grado de satisfacción laboral dependiendo de un grado de descentralización.

Carreras Profesionales. Están claramente determinadas por la organización y su número de niveles.

Integración del personal y dirección. Dependerá del grado de motivación y satisfacción personal y del tipo de valores sinceramente asumidos por el individuo y que constituyen parte de lo que se llama cultura de empresa.

Control

Es la secuencia de actividades destinadas a conocer si los resultados reales corresponden a los esperados.

El proceso de control, consta de tres partes:

- Establecimiento de estándares.
- Medida del desempeño de estándares.
- Corrección de estándares y planes.

La determinación de estándares se realiza en base a criterios razonables previos análisis situacionales. Se obtienen medidas ajustadas en base a medidas históricas o estadísticas.

La medida del desempeño o de los estándares es difícil en el caso de ciertos puestos de carácter administrativo, siendo más fácil en los puestos comerciales o productivos.

Se pueden habilitar dos tipos de sistemas: Evaluación de desempeños que consiste en analizar la mejor o peor manera de proceder para conseguir un resultado y evaluación de resultados que consiste en cuantificar los mismos resultados.

La corrección de las desviaciones, se realiza analizando las causas por las que no se pudieron alcanzar resultados pudiendo influir las siguientes variables:

- Incapacidad insuficientemente valorada del personal.
- Objetivos mal definidos.
- Recursos insuficientes.
- Mala coordinación de objetivos entre sí.

Entre las técnicas de control mas conocidas están:

- El Presupuesto.
- Información estadística.
- Auditoría operacional.
- Observación personal.
- Gráficos de Gantt.
- PERT.
- Sistemas de Información para la Dirección.

Control y recursos humanos:

El control afecta a las personas en los subsistemas de:

- Evaluación y carreras profesionales, ya que este facilita el desempeño útil y los ascensos.
- Selección de Personal, permite valorar la adecuación de los métodos y procesos.

- Redefinición de objetivos, al servir de retroalimentación.
- Motivación al estar directamente unido a la obtención o posibilidad de incentivos.

En nuestro estudio nos centraremos en la evaluación de los procesos que utiliza el directivo para poder cumplimentar todas las fases anteriores y dedicaremos el capítulo siete a desarrollar un modelo de evaluación directiva fundamentado en la concepción de Koonzt y O'Donnell. Su fundamento estribará en la idea de que a los directivos se les debe medir por sus resultados y estos se consiguen gestionando correctamente las conductas de los diferentes integrantes del grupo así en cierta medida se podría definir al director hoy como: *“es la persona que consigue coordinar equipos de alto rendimiento por medio de una gestión adecuada de las conductas de todos sus integrantes con la ayuda y el control de los medios necesarios”*

3.2. Modelo de Kirkpatrick para la Evaluación de la Formación

En el ámbito internacional la metodología más conocida, reconocida y empleada, para el tratamiento del tema de la medición del impacto de la formación es la de Donald Kirkpatrick¹⁰, psicólogo norteamericano del pasado siglo y cuya metodología data de 1959. Como queda claro, aunque ha pasado la prueba del tiempo (más de 45 años) y ha sido adaptada por diferentes autores, es necesario ajustarla a las condiciones actuales de los procesos de formación en general como veremos en el modelo de Phillips en el siguiente apartado.

En relación al modelo del Kirkpatrick, existen cuatro niveles de efectos de formación que corresponden también a los niveles de definición de objetivos y de evaluación. Estos niveles se denominan Reacciones, Aprendizaje, Comportamiento Laboral, Organización y Valor Fundamental, respectivamente, y entre ellos existe una relación de causalidad, la cual puede ser postulada de la siguiente manera:

¹⁰ Kirkpatrick, Donald L.: Evaluating Training Programs: the Four Level. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers (1994).

FORMACIÓN

conlleva a..... REACCIONES,

que llevan a..... APRENDIZAJE,

que conduce a CAMBIOS EN EL COMPORTAMIENTO LABORAL,

que provocan CAMBIOS ORGANIZACIONALES,

que producen CAMBIOS EN EL LOGRO DE LAS METAS

FUNDAMENTALES Y CONSECUENCIA DE RESULTADOS

Esta secuencia es susceptible de romperse en cualquiera de estas relaciones. Una persona que ha recibido una formación puede reaccionar en forma correcta, pero no ser capaz de aprender; o bien puede aprender, pero fracasar en el momento de aplicar lo aprendido en su puesto de trabajo o puede mejorar su desempeño laboral, pero este cambio en el comportamiento puede no tener efectos a nivel de las variables organizacionales, o la organización puede cambiar pero no tener efectos en las utilidades del negocio. La labor del evaluador consiste, entonces, en verificar si la secuencia ha sido finalizada y, en caso de que ello no haya ocurrido, debe ser capaz de identificar el punto en el que ésta fue interrumpida, explicar la razón de ello y entregar sugerencias para enmendar lo ocurrido.

NIVEL 1: LAS REACCIONES

Al momento de recibir una formación, las personas reaccionan ante el programa y lo hacen de manera muy variada y cambiante. Las personas reaccionan ante el instructor, su discurso y su método, ante el contexto de la formación y ante sus propios compañeros de grupo. Estas reacciones se verán influidas por los niveles de aprendizaje previo que posean, por sus actitudes hacia el instructor y hacia el contenido del curso, por eventos relacionados o ajenos a la formación ocurridos recientemente y hasta por el estado de ánimo o mental que posean.

Las reacciones son el primer efecto que provoca un programa de formación y, por ende, estos efectos reactivos constituyen el primer nivel de evaluación. Es posible evaluar una formación en base a las reacciones de los entrenados, si se determina cuáles serán los objetivos reactivos, es decir, qué aspectos de las reacciones serán investigados y cómo se espera que los participantes reaccionen ante la formación.

Aún a este simple nivel de evaluación existe un alto grado de complejidad debido a que las reacciones de las personas pueden ser influidas por eventos externos a la situación de entrenamiento y, por ello, el instructor necesita tener el máximo control sobre estos eventos y descubrir la mayor cantidad de maneras posibles en las que estas situaciones pueden influir en las reacciones, y administrarlas.

NIVEL 2: APRENDIZAJE

El segundo nivel de evaluación se relaciona con el tipo de aprendizaje que los participantes han adquirido durante la formación, es decir, con los efectos del aprendizaje.

Es posible evaluar un programa de formación sólo en base a este segundo nivel y olvidarse de las reacciones, en el caso que los objetivos de aprendizaje estuvieran definidos con precisión y los pasos de aprendizaje fueran breves. Esto corresponde al principio de la instrucción programada, donde el entrenado recibe una instrucción, su aprendizaje es evaluado y luego se establece un nuevo objetivo de aprendizaje para el próximo paso. Pero, la mayoría de los programas de formación no pueden ser evaluados de esta manera, porque la evaluación del aprendizaje debe llevarse a cabo en bloques relativamente largos. Por ello, se vuelve necesario recordar que el aprendizaje depende de las reacciones, ya que si una persona reacciona en forma inadecuada difícilmente será capaz de aprender apropiadamente.

Si sólo se evalúa una formación a nivel de aprendizaje, no es posible establecer objetivos reactivos que expliquen, en caso de ser necesario, porqué un aprendizaje no ocurrió, si se debió a una reacción inadecuada de los participantes o a una falta de aptitud o de aprendizaje previo. Y, aunque fuera posible averiguar que las reacciones

de los entrenados no fueron idóneas, aún no se podría saber de qué manera fueran equivocadas y, por lo tanto, no se estaría en condiciones de rectificar dicha situación.

Para lograr los objetivos de aprendizaje de un programa de entrenamiento, se requieren tres condiciones:

- Los entrenados deben poseer las aptitudes básicas (inteligencia, personalidad, destrezas, etc.) para ser capaces de alcanzar los conocimientos, habilidades y actitudes deseadas.
- El estado de aprendizaje de los entrenados (conocimientos, habilidades y actitudes) debe ser compatible con los objetivos del programa de formación.
- Los participantes deben reaccionar favorablemente al entrenamiento, es decir, deben ser receptivos a la formación.

En este nivel es importante considerar que el concepto de aprendizaje debe ser visto desde un punto de vista psicológico, en el sentido de cambio, ya que muchas veces no se trata de aprendizajes de contenidos, sino de cambios actitudinales.

NIVEL 3: TRANSFERENCIA A LA CONDUCTA

Existen diversos programas de formación que pueden ser evaluados a nivel de objetivos de aprendizaje y a nivel de reacciones. Pero también existen programas en los que es posible identificar en qué situaciones y bajo qué condiciones los entrenados han aplicado (han transferido) lo aprendido en el puesto de trabajo. Esto corresponde al tercer nivel de evaluación relacionado con los Efectos del Desempeño Laboral que requieren de objetivos de desempeño.

Una vez más pueden existir a este nivel otras actividades además de las relacionadas con la formación, por lo cual resulta necesario diseñar un plan de medición que evalúe tanto dichas actividades como el programa mismo de formación.

El problema de determinar en qué momento es aplicado el aprendizaje adquirido durante la formación, es el problema relativo a la transferencia del aprendizaje. Algunos programas de formación son ejecutados en el puesto de trabajo, sin existir diferencia entre aprendizaje y transferencia. Sin embargo, cuando una formación (o aprendizaje) ocurre fuera del contexto laboral, surge el problema de la transferencia. Los entrenados pueden aprender correctamente durante el programa, pero fracasan al momento de aplicar su aprendizaje en el trabajo. Es por esta razón que se requiere también evaluar los efectos de transferencia al evaluar a este nivel, para saber si un fracaso en el cambio del desempeño laboral se debe a fracasos para aprender o a fracasos al momento de transferir lo aprendido al puesto de trabajo, cuestión que puede depender, o no, del propio capacitado.

Una gran cantidad de programas de formación definen sus objetivos finales en términos del desempeño laboral y el programa es considerado exitoso sólo cuando se ha logrado el cambio esperado de comportamiento, en el puesto de trabajo.

NIVEL 4: LA ORGANIZACIÓN Y NIVEL 5: EL VALOR FUNDAMENTAL (RESULTADOS)

En otros casos, es posible ir más allá del desempeño laboral de los entrenados y estudiar los efectos que provoca cualquier cambio de comportamiento en el funcionamiento de la organización, para descubrir si la formación resultó conveniente en términos del último criterio por el cual la organización evalúa sus actividades.

A este nivel de evaluación es preferible establecer la distinción entre Organización y Valor Fundamental. En algunos casos, ambos niveles pueden ser uno solo, mientras que en otros no sólo pueden distinguirse, sino que también puede cada uno contener en sí mismo varios niveles o etapas distintas de evaluación.

De esta manera, es posible medir los efectos que provocan en el funcionamiento de la organización los cambios en el desempeño laboral de los entrenados, es decir, los Efectos Organizacionales. Para ser capaces de medir selectivamente a este nivel, se

requiere definir Objetivos Organizacionales y, de esta manera, el modelo se expande para integrar este nivel que corresponde al penúltimo ciclo del diagrama.

En algunos casos podemos estar satisfechos con el establecimiento de objetivos y evaluación a este nivel. Pero en otros casos podemos desear relacionar esta evaluación con el último criterio por el cual la organización juzga su eficiencia y sus éxitos o fracasos. Esta es el área de los Efectos del Valor Fundamental y de los Objetivos del Valor Fundamental.

A estos niveles de evaluación, existe una gran tentación de obviar los niveles anteriores. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la formación es por definición un proceso psicológico que procura influenciar el trabajo mental de las personas.

Existen muchas ocasiones en las cuales no es posible evaluar un programa a estos niveles, ya que no se posee la información adecuada sobre, o el control de, las otras actividades que lleva a cabo la organización. Una evaluación a niveles 4 y 5 (e incluso a nivel 3) es, en efecto, una evaluación de la gestión organizacional y no sólo de la administración o manejo del programa de formación; y los objetivos establecidos a estos niveles dan cuenta de objetivos globales de la organización y no sólo del departamento de formación. La formación no podría, entonces, ser evaluada a estos niveles salvo en el contexto de un sistema de retroalimentación integrado dirigido a evaluar también todos los demás objetivos, a través de los cuales la organización intenta alcanzar sus propios objetivos.

Toda organización que intentase establecer tal sistema integrado de control, estableciendo conexiones entre sus objetivos finales y todas las múltiples actividades por las cuales procura alcanzar estos objetivos, destinaría probablemente muchos recursos a la investigación y evaluación.

Si no es posible alcanzar este tipo de sistema integrado de evaluación, resultará sumamente difícil evaluar un programa de formación más allá del nivel de Desempeño Laboral, ya que a niveles 4 y 5 se hace muy complicado diferenciar los efectos de la

formación de los efectos de otras actividades. Hay casos en los que sí es posible evaluar una formación a estos niveles sin necesidad de considerar todas las actividades de la organización, y ello ocurre cuando los objetivos de la formación a niveles 4 y 5 son acotados y definidos con precisión, las relaciones entre los resultados finales y la formación son claras y fuertes, y donde se consideran aquellos factores externos a la formación que puedan influir en los resultados del programa

3.3. Modelo de Phillips para la Evaluación de la Formación

Esta aproximación a la evaluación de la formación perfecciona y completa el modelo de D. Kirkpatrick no constituyendo en realidad un nuevo modelo sino un procedimiento complementario para el cálculo del ROI.

Es común pensar que se ha finalizado la evaluación cuando se han podido relacionar la formación con la obtención de unos resultados económicos en el programa. Para los que aspiran llegar al último nivel de evaluación (ROI), el proceso no estará completo hasta que los resultados no se conviertan en valores monetarios y se compare con el coste del programa. Phillips muestra los pasos que deben seguirse para realizar esta conversión.

Muchos profesionales de los recursos humanos consideran que la evaluación de la formación está completa cuando se ha podido relacionar los resultados económicos con el programa. Para el último nivel de evaluación, que es el retorno sobre la inversión (ROI), este proceso no estará completo hasta que no se conviertan los resultados en valores monetarios y se compare con el coste del programa, entonces sí quedaría demostrado el aporte efectivo de la formación.

La fórmula básica para el cálculo del ROI

Para calcular el retorno sobre la inversión han de seguirse los siguientes pasos:

- Recoger los datos del 4º nivel de evaluación. Averiguar si la aplicación en el trabajo ha arrojado resultados medibles.

- Separar los efectos de la formación de los otros factores que pueden haber tenido efecto sobre los resultados.
- Convertir los resultados en beneficios monetarios.
- Calcular la suma total de los costes de la formación.
- Compare los beneficios monetarios con los costes.
- Los beneficios no monetarios pueden ser presentados como pruebas adicionales, si bien intangibles, del éxito del programa.

Datos "duros" y "blandos"

Conviene presentar los resultados de formación divididos en datos "duros" y "blandos".

Los datos duros

Los datos duros corresponden a los parámetros tradicionales del rendimiento empresarial.

Son objetivos, fáciles de medir y convertibles en valores monetarios.

Los directores suelen considerarlos como muy fiables y son utilizados por casi cualquier clase de organización, incluidas las industriales y de servicios, no lucrativas y gubernamentales educacionales.

Los datos duros representan las siguientes áreas de proceso de operaciones:

Output

Unidades producidas

Productos montados o vendidos

Formularios procesados

Tareas realizadas

Calidad

Deshechos

Desperdicios

Reparación

Productos defectuosos o descartados

Tiempo

Lentitud de maquinaria

Horas extraordinarias de empleados

Tiempo de realización de proyectos

Coste

Gastos generales

Costes variables

Costes de accidentes

Gastos por ventas

Datos blandos

Corresponden a aquellas manifestaciones en el trabajo de carácter comportamental que son más difíciles de medir, aunque no imposible, ya que toda motivación o cambio de actitud o valores tiene un reflejo en la conducta y esta deja algunas huellas siempre. Un ejemplo de lo anterior, lo tenemos en que cuando una persona cree o adopta un nuevo valor en el trabajo, su conducta refleja acciones que defienden ese valor y lo promueven como por ejemplo el valor de una mayor “orientación al cliente” puede aparecer a través de un mayor número de contactos con éste.

Muchos de estos datos denominados “blandos” sólo es posible obtenerlos por medio de encuestas valorativas. Los podemos clasificar de la siguiente manera:

Clima laboral

- Hábitos de trabajo
- Absentismo laboral
- Impuntualidad
- Salidas al servicio médico
- Infracciones en el reglamento de seguridad
- Ambiente de trabajo
- Conflictos con empleados
- Movilidad laboral
- Denuncias de trato discriminatorio
- Satisfacción laboral

Actitudes del trabajador

- Lealtad con la empresa
- Confianza en sí mismo
- Asunción de responsabilidades por las tareas
- Apreciables cambios en el desempeño
- Nuevas técnicas

Decisiones tomadas

- Problemas resueltos
- Conflictos evitados
- Frecuencia con que se utilizan las nuevas técnicas

Iniciativa

- Implantación de innovaciones
- Correcta realización de proyectos
- Número de sugerencias de los empleados.

Pongamos un ejemplo sencillo para aclarar estos términos:

Se trata de evaluar la utilidad y los resultados de ventas de un curso de dirección de ventas realizado comparando los resultados finales de una muestra de jefes de ventas que pasaron el curso con otros que no lo hicieron. Se trata de ver si la media de los resultados comparativos, antes y después de la formación, de cada director consigo mismo es suficientemente significativa como para poder achacar a la formación el ser la causa de ese cambio.

Para la realización del plan evaluativo, se determinaron objetivos de mejora tanto de desempeño como de resultados. Entre los primeros algunos fueron:

- Grado de dedicación medio por vendedor medido a través de tiempo/mes.
- N° de reuniones y duración media de las mismas con el equipo de ventas.
- Media del número de horas de formación o coaching dedicado a colaboradores.
- Número de reclamaciones de clientes externos.

Entre los segundos algunos fueron:

- Número de nuevos clientes.
- Porcentaje de aumento de la cota de mercado.
- Facturación obtenida.

Para el cálculo de costes de formación se tuvieron en cuenta estos factores:

- Coste del seminario.
- Coste de uso de instalaciones.
- Coste de material del seminario.
- Comidas y desplazamientos.
- Costes de oportunidad (se calculó el coste de la hora del directivo buscando una relación entre lo que gana y el número medio de horas que suele trabajar por año).

Pasados unos meses se volvieron a medir los resultados, algunos de los cuales fueron:

- Treinta nuevos clientes de media por jefe de ventas.
- Un aumento de un 3% de cota de mercado.
- Un aumento del 20% en la facturación obtenida.
- Una bajada de un 70% de las reclamaciones de clientes.
- Un subida de un 30% de tiempo de dedicación a empleados.
- Un aumento de un 20% de reuniones con los vendedores.
- Un aumento de 50% del tiempo dedicado a la formación de vendedores.

Ante unos resultados similares a estos, se podrían achacar con bastante probabilidad las causas al tratamiento formativo recibido en el seminario.

3.4. Estudio de necesidades de formación directiva

Completamos este capítulo con los principales programas dedicados a satisfacer necesidades formativas en las personas dedicadas a la dirección de la empresa, para retomar posteriormente en el siguiente capítulo la manera de enseñar y los métodos evaluativos que utilizan las organizaciones modernas.

Como hemos ya visto, un director necesita para desarrollar su labor y ser capaz de conseguir equipos de alto rendimiento conseguir pericia en las siguientes competencias directivas: conocimientos técnicos de su área, habilidades directivas, habilidades instrumentales, conocimientos del funcionamiento del negocio y gestión del cambio.

Describamos estas competencias:

Conocimientos técnicos de su área.

Aunque según el esquema propuesto de Kootz y O'Donell sobre la importancia relativa de las competencias en la organización el dominio técnico es lo menos importante en la función directiva, sin embargo es necesario comprender que las áreas técnicas de la

empresa deben ser entendidas en su mecánica aunque sin llegar a resolver problemas de detalle. El grado de especialización dependerá del sector en el que se trabaje. En nuestro caso, en el sector de las TICs, la presencia de una comprensión exhaustiva de los problemas tecnológicos parece evidente y tendrá un mayor peso en la función directiva que en otros sectores donde comprender el funcionamiento del producto o servicio resulta más sencillo.

Normalmente se debe esperar que los directores dedicados a las operaciones, fabricación, investigación e innovación y hasta los comerciales, posean una sólida formación de tipo técnico ya que no es posible asumir la creación y venta de productos adecuados sin conocer las necesidades reales de los clientes. Así pues, según veremos, la cantidad de cursos técnicos dentro del desarrollo del directivo TIC es importante.

Habilidades Directivas

Se entiende por habilidades directivas al conjunto genérico de capacidades que permiten dirigir con eficacia equipos. El desarrollo de estas habilidades se consigue a través de la estimulación de las aptitudes y rasgos de personalidad de la persona por medio de la ampliación de sus conocimientos teóricos y prácticos así como de sus intereses y motivos creando y manteniendo valores específicos.

Las habilidades directivas reúnen una serie de saberes teórico-prácticos para el trato con las personas que permiten encauzar el trabajo de éstas hacia los fines perseguidos.

Es difícil proporcionar una clasificación de este tipo de habilidades ya que dependen del proceso mental que sigue el director o del problema que pretenden resolver o de ambos a la vez y éstas, además, varían la proporción de componentes que se utilizan como los conocimientos, la experiencia o las capacidades o aptitudes personales.

De todas las maneras hemos intentado clasificarlas de la siguiente forma:

Competencias de relación: Son aquellas que se desarrollan por la mera interacción con las personas integrantes de la empresa con una finalidad directiva tanto con dependencia funcional como jerárquica.

Capacidad de negociación

“Identificar las posiciones propias y ajenas en una situación de intercambio de bienes y servicios proporcionando concesiones a la parte contraria para lograr acuerdos mutuamente beneficiosos”

Escucha activa

“Capacidad para entender los mensajes en base a un esfuerzo por medio de la constatación de hechos, preguntas abiertas, pudiéndose utilizar la toma de notas, destinadas a clarificar situaciones”

Persuasión

“Capacidad para argumentar y convencer a otras personas sobre puntos de vista y opiniones personales cambiando su actitud.”

Presentación

“Presentar ideas y hechos de una forma clara, usando los medios adecuados”.

Competencias de pensamiento. Son aquellas con las que el directivo trabaja en solitario a la hora de marcar objetivos y comprender las situaciones tanto internas como externas a la empresa.

Conocimiento del entorno

“Tener conciencia de las condiciones específicas de un determinado entorno de trabajo y de su evolución y de lo que afectan a una profesión”

Decisión

“Capacidad para analizar diferentes cursos o posibilidades de acción en base al estudio concienzudo de datos, sabiendo aceptar las consecuencias derivadas de la acción”

Espíritu emprendedor

“Buscar activamente oportunidades en el mercado – tanto en las actividades y servicios ya existentes como en otros nuevos-, sacando el máximo de ellas y comprendiendo el riesgo que conllevan”

Flexibilidad

“Capacidad para cambiar criterios y orientaciones de la forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva información”

Identificación directiva

“Capacidad para explorar y anticiparse a los problemas de la dirección, así como difundir las decisiones de la línea de mando”

Integridad

“Actuar conforme a las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas con el trabajo”

Juicio

“Considerar factores y posibles desarrollos de la acción a la luz de criterios relevantes y llegar a decisiones realistas”

Orientación al logro

“Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño “medio”.

Orientación al cliente

“Capacidad para demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que requiere el cliente con sincera predisposición de ayuda poniendo en marcha sus mejores capacidades y recursos”

Planificación y organización

“Capacidad para determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.”

Resolución

“Eficacia y agilidad para dar soluciones a problemas detectados, emprendiendo las acciones correctoras necesarias con sentido común, sentido del coste e iniciativa”.

Sensibilidad organizacional

“Tener conciencia de la repercusión que tiene en el medio plazo las propias acciones y decisiones sobre el conjunto de organizaciones complejas y grandes. Conocer y/o anticipar las consecuencias individuales que tendrá la propia conducta sobre polos o partes lejanas de la organización”

Sentido de la urgencia

“Capacidad para percibir la premura real de determinadas tareas y adoptar las oportunas medidas destinadas a la realización de las mismas en períodos lo más cortos posibles.”

Toma de riesgos

“Tomar riesgos calculados para obtener ventajas específicas”

Competencias de gestión de equipo: Son aquellas que son propias del liderazgo por medio de las cuales el líder manifiesta sus acciones impulsoras del equipo a su cargo.

Control directivo

“Establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas”.

Delegación

“Asignar la misma competencia y autoridad a un miembro del equipo de forma inequívoca, aunque con la obligación de controlarle”.

Desarrollo/ apoyo de colaboradores

“Capacidad para entender los mensajes en base a un esfuerzo por medio de la constatación de hechos, preguntas abiertas, pudiéndose utilizar la toma de notas, destinadas a clarificar situaciones”.

Evaluación de los colaboradores

“Demostrar habilidad y perspicacia en la evaluación de los aspectos profesionales del desempeño de los colaboradores utilizando adecuadamente las técnicas de entrevista, apreciación del desempeño, proyección del potencial etc”.

Facilitar/participar en reuniones

“Actuar eficazmente como presidente de reuniones, desarrollando su agenda, efectuando la convocatoria y canalizando la participación ordenada de todos los asistentes. Jugar adecuadamente el papel de participante en una reunión, desarrollando las propias posturas coherencia y con las formas aceptables y cooperativas de comunicación con los demás participantes”

Liderazgo de grupos

“Capacidad para conducir y guiar a un grupo de trabajo a la consecución de unos objetivos consiguiendo al mismo tiempo la eficacia y la integración grupal”.

Liderazgo de personas

“Capacidad para dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo”.

Trabajo en equipo/cooperación

“Capacidad para participar con otros compañeros o unidades de trabajo en la consecución de una meta común incluso cuando ésta no esté relacionada con un interés propio”

Pensamiento estratégico

“Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización”

Habilidades instrumentales

Por medio de esta clase de habilidades el director puede desarrollar su labor ya que constituyen una serie de conductas y conocimientos básicos y transversales a todas los cargos.

Algunas de estas habilidades poseen una importante carga de conocimientos, otras son de naturaleza más conductual algunas de estas habilidades son:

Autoorganización u organización del propio tiempo.

“Capacidad para priorizar acciones de trabajo y desarrollo personal asignándoles los tiempos, medios y recursos necesarios para rentabilizar al máximo todos sus resultados”

Manejo de las tecnologías de la comunicación

“Capacidad para lograr un conocimiento práctico de todos los sistemas y procedimientos de información de carácter tecnológico que permitan la comunicación

necesaria con los interlocutores sociales y empresariales de forma fluida así como un mantenimiento continuo y actualizado de estas técnicas”.

Idiomas

“Capacidad para la comunicación fluida en un idioma extranjero tanto de manera verbal como escrita”

Análisis de Problemas

“Capacidad para diagnosticar las causas que provocan efectos nocivos o no deseados en la organización. También el tipo de barreras que se oponen a la consecución de un éxito previamente definido”

Gestión de proyectos

“Capacidades conocimientos de todas las fases y fenómenos que se incluyen en la elaboración de un proyecto así como alcanzar un desarrollo adecuado del tratamiento de los problemas relacionados con el comportamiento de los grupos de trabajo de cara a la obtención de objetivos tangibles de la manera más eficiente”

Esta última habilidad es el compendio de muchas otras aunque se debe entender de manera sintética dada la importancia que tiene para la empresa.

Debemos incluir a continuación una competencia o quizás deberíamos llamarla valor o sentido, y que debe presidir cualquier tipo de acción en la empresa y que por lo tanto gravita sobre todas ellas nos referimos al sentido ético.

El **sentido o conciencia ética**, se desarrolla a través de la confluencia de factores culturales tanto individuales como organizativos y permite la toma de decisiones empresariales contando con la valoración moral del directivo, afectando por lo tanto a aquellas decisiones en las que interviene la búsqueda de un mayor grado de felicidad de los interlocutores.

4. MÉTODOS FORMATIVOS PARA DIRECTORES

La eficacia de la formación posee muchas caras. La formación tiene su razón de ser en el aprendizaje y a él se debe. Existen muchas formas de definir o entender lo que significa aprender. Para las concepciones más simples se trata de reproducir memorísticamente información específica o datos que son necesarios para cualquier función. Esta última concepción se fundamenta en la memoria y resulta muy simplista e inútil a todas luces desde un punto de vista directivo. Para otros el aprendizaje se concibe como la captación de datos e información o técnicas útiles que son posibles reproducirlos posteriormente en situaciones similares y que resulten problemas concretos, aquí se aplica la inteligencia y sobre todo el pensamiento lógico. Finalmente algunas personas piensan que aprender es asimilar conocimiento y ser capaces de generar nuevas aplicaciones o conocimientos.

La última acepción entronca con las modernas concepciones conocidas como Gestión del Conocimiento. En realidad el aprendizaje proporciona y nutre el conocimiento que se posee y es difícil separar los dos conceptos a la hora de definir ambos. Para nosotros adquirir conocimiento supone ***“toda acción de asimilación de información útil a la hora de resolver problemas concretos y la ampliación de la capacidad generalista para enfocar soluciones novedosas a nuevos problemas y al mismo tiempo ser capaces de evaluar la conveniencia situacional de su aplicación”***.

Esta definición aporta dos de las más importantes cualidades que posee el ser humano y que son el pensamiento creativo (capacidad para poder innovar soluciones) y el pensamiento ético (capacidad para analizar y tomar decisiones de carácter moral ante problemas empresariales).

En relación con estos dos aspectos es importante volver a recordar la figura de Benjamín Bloom que como ya vimos en el capítulo segundo describe en su teoría del aprendizaje, cuáles son los pasos que hay que dar para construir los diferentes objetivos de aprendizaje y poder progresar en el conocimiento. La naturaleza de los procedimientos más adecuados, se derivarán de ellos.

4.1. La pirámide taxonómica de Bloom¹¹

Para crear una buena planificación de la formación es necesario tener claro en primer lugar: el área de aprendizaje; en segundo lugar que los objetivos estén correctamente planteados; en tercer lugar las herramientas de evaluación sean las adecuadas y por último determinar las actividades a realizar.

Benjamin Bloom, en su taxonomía clasifica y ordena el aprendizaje, facilitando la acción planificadora de los Docentes.

Su pirámide, recordamos, abarca las áreas de la información, la comprensión, la aplicación, el análisis, la síntesis y la evaluación; donde cabe destacar que algunas de éstas presentan subdivisiones.

Parece evidente que los tres últimos niveles son especialmente necesarios a la hora desarrollar en todo directivo ya que lo que se espera de ellos es la determinación de sus decisiones y cambio en la manera de contemplar los problemas.

En el cuadro que aparece a continuación se exponen a modo de esquema progresivo los diferentes escalones de la pirámide cognitiva de Bloom haciendo hincapié en los vocablos o acciones que se manejan en cada uno de los niveles y las implicaciones que tanto para los métodos formativos como evaluativos tienen.

¹¹ Bloom, B., et al. *Taxonomía de los objetivos de la educación: la clasificación de las metas educativas : manuales I y II*. Traducción de Marcelo Pérez Rivas; prólogo del Profesor Antonio F. Saloniá. Buenos Aires: Centro Regional de Ayuda Técnica: Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D). 1971

PRUFUNDIZACION Y EVALUACION DEL CONOCIMIENTO					
	Objetivo Didáctico	Verbos usados	Orientaciones	Evaluación	
NIVEL I	1 Información ¿Qué se debe conocer?	Enumerar Decir Definir	Hacer una lista de ... Expresar completa o claramente los detalles o hechos de... Dar el significado exacto de....	♦ Elementos cerrados: Se puede comprobar a través de tests o de descripciones o definiciones sobre significados y conceptos por medio de preguntas abiertas.	ELEMENTOS PASIVOS
	2 Comprensión ¿Qué se debe entender?	Describir Distinguir Explicar Identificar Ilustrar	Comunicar los elementos principales de... Resaltar las diferencias entre... Aclarar o hacer inteligible... Dar el significado de ... Reconocer, establecer o seleccionar después de considerar... Usar ejemplos para describir o explicar algo...		
NIVEL II	3 Aplicación ¿Puede aplicar lo que sabe?	Aplicar Calcular/Compu- tar Demostrar Preparar Reconciliar Resolver Tabular	Hacer uso practico de... Asegurar matemáticamente... Probar con certeza o probar por medios prácticos... Hacer o disponer algo listo para usarlo... Hacer o comprobar la consistencia o compatibilidad... Encontrar respuesta a... Disponer en una tabla...	♦ Elementos cerrados y abiertos: Se comprueba a través de tests en cuyas preguntas se describen situaciones donde una herramienta o técnica se aplica, o mediante preguntas abiertas donde la persona deberá describir cómo aplicar algo (fases, técnicas, datos etc.).	ELEMENTOS ACTIVOS VIRTUALES
	4 Análisis ¿Puede descubrir las relaciones de lo que ha aprendido?	Analizar Clasificar Comparar Contrastar Construir Discutir Interpretar Producir	Examinar en detalle la estructura de ... Colocar en una clase o división definidas. Mostrar las similitudes y/o diferencias entre... Componer o reunir Examinar en detalle con argumentos... Traducir a términos familiares...	♦ Pequeños casos: Aplicación de situaciones problema en las que se le pide al examinando un diagnóstico y donde debe relacionar tanto conceptos como técnicas aprendidas y datos para definir el problema.	
NIVEL III	5 Síntesis ¿Puede crear o innovar mezclando técnicas para resolver problemas nuevos?	Innovar Transformar Crear Sintetizar Inventar Desarrollar	Descubrir nuevas aplicaciones a... Entremezclar técnicas para aumentar la utilidad de... Elaborar modelos teorías explicativas de... Contemplar las cosas desde otros ángulos...	♦ Casos amplios: con ello se estimula el conocimiento mediante el manejo de los datos, informaciones y técnicas aplicativas mediante su análisis y la capacidad de innovación y valoración de soluciones. Se valoran conocimientos y habilidades humanas.	ELEMENTOS ACTIVOS REALES
	6 Valoración ¿Puede aconsejar o asesorar el uso de técnicas para ciertos problemas con criterios técnicos y éticos?	Asesorar Evaluar Orientar Recomendar	Precisar o estimar el valor de... Aconsejar la acción de... Valorar las consecuencias de alguna acción... Ponderar o Jerarquizar situaciones de cara a lo toma de decisiones...	♦ Pequeñas investigaciones: además de incluir gran parte de lo anterior se incorpora la tenacidad y la proactividad de cara a la obtención de la información necesaria. Además se puede aplicar al propio trabajo ♦ Proyecto ♦ Miniclases: dar una pequeña clase sobre un tema prepara al alumno a estudiar, elegir materia, presentar, discutir y	

Fuente: Bloom, B., et al. *Taxonomía de los objetivos de la educación: la clasificación de las metas educacionales: manuales I y II.*

Además de todo lo expuesto es importante recordar cuando se planifica la formación directiva cuáles son los principios de aprendizaje y los condicionantes que subyacen en el aprendizaje del adulto

4.2. Principios del aprendizaje

Rubén Ardila¹² resume los fundamentos de los principios del aprendizaje, como sigue:

Primer principio: El refuerzo más efectivo en el proceso de aprendizaje es aquel que sigue a la acción con una mínima demora. La efectividad del esfuerzo disminuye con el paso del tiempo y muy pronto no tiene casi ninguna.

Segundo principio: La máxima motivación para el aprendizaje se logra cuando la tarea no es demasiado fácil ni demasiado difícil para el individuo, pues así logra satisfacción.

Tercer principio: El aprendizaje no es proceso simplemente intelectual, sino que también emocional. El individuo tiene metas en el proceso de aprender que deben ser claras y precisas para que sean motivantes.

Cuarto principio: Aprendemos a través de los sentidos, especialmente del sentido de la vista y del oído, por lo que se deben considerar como recursos para el desarrollo de este proceso.

Quinto principio: Generalmente lo que aprendemos lo vinculamos con lo que sabemos, es decir, partimos de encuadres particulares para darle valor a la enseñanza.

Sexto principio: Regularmente aprendemos una cosa a la vez. Por ella, se trata de delimitar lo más claramente posible, las distintas unidades de aprendizaje.

Séptimo principio: Cada persona aprende en grados diferentes o a velocidades distintas dependiendo de sus conocimientos, habilidades y desde luego del nivel de inteligencia que posea.

Estos principios deberán implicarnos más a todos los formadores a la hora de planificar la formación.

¹² Rubén Ardila: "Psicología del Aprendizaje" Ed. Siglo XXI, México 1982.

La teoría de las competencias que han sido bien explicadas por Dalziel¹³ y colaboradores nos introduce en la profundización sintética o global y empírica del conocimiento. En el apartado que sigue se explican los diferentes grados de desarrollo que se pueden conseguir mediante la evolución del aprendizaje contando con la síntesis de conocimientos teóricos y prácticos y las habilidades de las personas de una manera genérica. Estas descripciones nos facilitan la metodología formativa a seguir.

4.3. Competencias Genéricas

Nivel I. Básico (Nivel alcanzado en el puesto por el 20% de los empleados)

- Poseer conocimientos y Competencias básicos tanto en formas de actuación como en actitudes. Manejar y comprender conceptos y procedimientos elementales. Haber experimentado situaciones sencillas de resolver generalizables a partir de otras experiencias cercanas.
- Identificar problemas definidos y resolver aquéllos que requieran poco o ningún análisis utilizando procedimientos, técnicas y métodos existentes contrastados y rutinarios.
- Comprender la mejora y el cambio deducible de los resultados obtenidos.
- Requerir supervisión (planificación, consulta y plazos).
- Resultados considerados como insuficientes cuando se actúa en solitario.

Nivel II. Normal (Nivel alcanzado en el puesto por el 50% de los empleados).

- Poseer conocimientos y Competencias aceptables (manejo de la mayor parte de la jerga y conceptos al uso en el puesto).
- Definir y resolver problemas complicados (requieren un análisis cuidadoso) por medio de la adaptación de métodos y procedimientos existentes (un 70% de los problemas planteados).

¹³ Dalziel, M. M., Cubeiro, J. C. y Fernandez, G. (1996). Las Competencias:Clave de una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. (2ª de.).Ediciones Deusto. [España](#)

- Contribuir activamente a la mejora y el cambio.
- Trabajar con independencia influyendo en los plazos y en la planificación.
- Resultados considerados como normales o suficientes.

Nivel III, Avanzado (Nivel alcanzado en el puesto por el 20% de los empleados)

- Poseer conocimientos y Competencias altamente desarrollados (dominio de jerga y conceptos).
- Investigar y resolver problemas complejos (requieren análisis profundo) por medio del desarrolla de métodos y procedimientos existentes (90% de los problemas planteados).
- Impulsar la mejora y el cambio.
- Proporcionar guía y dirección.
- Resultados claramente superiores a la media.

Nivel IV. Experto (Nivel alcanzado en el puesto por el 10% de los empleados).

- Poseer conocimientos y Competencias excelentes incluso proponiendo conceptos novedosos o introduciendo investigaciones y nuevas experiencias.
- Investigar y resolver problemas que requieren normalmente innovación y nuevos procedimientos, técnicas y métodos. Ser capaz de resolver la totalidad de los problemas presentados.
- Indicar e impulsar la mejora y el cambio.
- Ser percibido como una autoridad.
- Resultados extraordinarios.
- Evolución probable a otros puestos de mayor responsabilidad o búsqueda de fuentes alternativas de crecimiento.

Como se puede apreciar en el desarrollo de las competencias del trabajador los niveles III y IV son los que son necesarios alcanzar por parte de los llamados directivos.

4.4. Estilos de aprendizaje

Cada persona aprende de forma distinta mediante un proceso interno que, en la mayoría de los casos, es inconsciente y que depende de múltiples factores. Esta forma de aprender personal es lo que llamamos "estilo de aprendizaje". Depende de las características personales de tipo cognitivo, afectivo y fisiológico que determinan cómo cada uno percibe, interacciona y responde a las situaciones de aprendizaje.

El conocimiento por parte del enseñante de los estilos de aprendizaje preponderantes en cada uno de sus alumnos y las características de personalidad que ello conlleva, le ayudará a distribuir las tareas de forma que el proceso de enseñanza sea más efectivo.

Los distintos estilos de aprendizaje de alumnos y enseñantes, que indican sus preferencias y diferencias deben ser tenidos en cuenta, por tanto, al diseñar los procesos de enseñanza aprendizaje. Es evidente que si el enseñante debe ser un buen facilitador del aprendizaje del alumno, un conocimiento de la forma en que mejor aprende éste le será de gran ayuda para planificar una enseñanza eficaz. Se enseña mejor si el método se ajusta a las preferencias perceptivas del alumno. Por otro lado, es importante que el enseñante reflexione sobre su propio estilo de aprendizaje: parece demostrado que se tiende de forma inconsciente a organizar los procesos de enseñanza-aprendizaje según la forma más favorable al propio estilo. Enseñamos como nos gustaría que nos enseñaran a nosotros.

Para que el enseñante pueda conocer el estilo de aprendizaje del alumnado y utilizar este conocimiento al planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje, es preciso, por tanto:

- Que asuma la realidad de que sus alumnos aprenden cada uno de forma distinta.

- Que tenga un instrumento que le permita determinar cuál es el estilo de aprendizaje de cada uno de ellos.
- Que conozca las características personales que se derivan de cada uno de esos estilos, y que sepa qué situaciones favorecen el aprendizaje para cada uno de ellos.

Tipos de estilos de aprendizaje y características de cada uno.

Vamos a basarnos en los trabajos de Honey y Mumford¹⁴. Ellos realizaron un test para la determinación de estilos de aprendizaje basado en la determinación del peso de los distintos rasgos cognitivos, efectivos y fisiológicos.

Seguiremos, por tanto, la clasificación de estos autores. Ninguno de los estilos que definen es superior a los demás ni indica mayor inteligencia; al estudiar a personas de brillante historial académico, se encuentra que puede predominar en ellas tanto un estilo como otro. Sin embargo, es raro encontrar alumnos o alumnas que no presenten rasgos de todos ellos; lo ideal sería que estuvieran equilibrados, pues demostraría la capacidad de la persona de aprender cualquiera que fuera la situación.

Honey y Mumford clasifican los estilos de aprendizaje en: activo, reflexivo, teórico y pragmático, y describen así sus características:

Activos: Las personas que tienen preponderancia de estilo activo se implican plenamente y sin prejuicios en nuevas experiencias. Son de mente abierta, nada escépticos y acometen con entusiasmo las tareas nuevas. Son gentes del aquí y el ahora y les encanta vivir nuevas experiencias.

Sus días están llenos de actividad. Piensan que por lo menos una vez hay que intentarlo todo. Tan pronto como desciende la excitación de una actividad, comienzan a buscar la próxima. Se crecen ante los desafíos que suponen nuevas experiencias, y se aburren

¹⁴ Honey P, Mumford A (1992) *The Manual of Learning Styles* 3rd Ed. Maidenhead: Peter Honey.

con los largos plazos. Son personas muy de grupo que se involucran en los asuntos de los demás y centran a su alrededor todas las actividades.

Reflexivos: A los reflexivos les gusta considerar las experiencias y observarlas desde diferentes perspectivas. Recogen datos, analizándolos con detenimiento antes de llegar a ninguna conclusión. Su filosofía consiste en ser prudente, no dejar piedra sin mover, mirar bien antes de pasar. Son personas que gustan considerar todas las alternativas posibles antes de realizar un movimiento. Disfrutan observando la actuación de los demás, escuchan a los demás y no intervienen hasta que no se han adueñado de la situación. Crean a su alrededor un aire ligeramente distante y condescendiente.

Teóricos: Los teóricos adaptan e integran las observaciones dentro de teorías lógicas y complejas. Enfocan los problemas de forma vertical escalonada, por etapas lógicas. Tienden a ser perfeccionistas. Integran los hechos en teorías coherentes. Les gusta analizar y sintetizar. Son profundos en su sistema de pensamiento, a la hora de establecer principios, teorías y modelos. Para ellos, si es lógico, es bueno. Buscan la racionalidad y la objetividad huyendo de lo subjetivo y de lo ambiguo.

Pragmáticos. El punto fuerte de las personas con predominancia en estilo pragmático es la aplicación práctica de las ideas. Descubren el aspecto positivo de las nuevas ideas y aprovechan la primera oportunidad para experimentarlas. Les gusta actuar rápidamente y con seguridad con aquellas ideas y proyectos que les atraen. Tienden a ser impacientes cuando hay personas que teorizan. Pisan la tierra cuando hay que tomar una decisión o resolver un problema. Su filosofía es "siempre se puede hacer mejor, si funciona es buena señal.

Estos estilos de aprendizaje tienen una correspondencia con las fases que debería tener un aprendizaje ideal:

Teniendo en cuenta lo anterior, las personas con preponderancia en cada uno de los estilos de aprendizaje citados realizarán mejor las tareas ligadas a cada una de las fases.

Por ello, será interesante en la enseñanza procurar, en la medida de lo posible, que existan personas de los distintos estilos en cada uno de los grupos.

A partir de esta descripción de los estilos de aprendizaje, Honey y Mumford describen una serie de características de cada uno de ellos, que determinan sus campos de destrezas.

Aspectos que favorecen el aprendizaje para los que tienen predominante cada uno de los distintos estilos.

Según las características anteriores se propone:

Situaciones que favorecen el aprendizaje de las personas que tienen preferencia alta o muy alta en Estilo Activo

Intentar cosas nuevas, nuevas experiencias y oportunidades. Competir en equipo. Generar ideas sin limitaciones formales o de estructura. Resolver problemas. Cambiar y variar las cosas. Abordar quehaceres múltiples. Dramatizar. Representar roles. Vivenciar situaciones de interés o de crisis. Acaparar la atención. Dirigir debates, reuniones. Hacer presentaciones. Intervenir activamente. Arriesgarse. Sentirse ante un reto con recursos inadecuados y situaciones adversas. Realizar ejercicios actuales. Resolver problemas como parte de un equipo. Aprender algo nuevo, algo que no sabía o no podía hacer antes. Encontrar problemas y dificultades exigentes. Intentar algo diferente, dejarse ir. Encontrar personas de mentalidad semejante con las que pueda dialogar. No tener que escuchar sentado una hora seguida. Poder realizar variedad de actividades diversas.

En enseñanza las personas con preponderancia en este estilo de aprendizaje tenderán a dar una respuesta pronta y probablemente poco meditada, por lo que el enseñante habrá de insistir, seguramente, en que reflexionen y argumenten sus respuestas a la luz de la documentación que tengan que estudiar. Por sus dotes de buenos dinamizadores del trabajo en grupo, y por su rapidez y eficacia en la búsqueda de información, es

conveniente que el enseñante proponga a una persona de este tipo como participante en cada uno de los grupos. También pueden desempeñar el papel de coordinadores del trabajo de grupo en actividades de resolución de problemas, no así en aquellas de contenido teórico, en las que se deba realizar una síntesis final argumentada. Seguramente serán entusiastas de la modalidad de enseñanza online por la novedad que supone, pero impacientes ante cualquier problema de comunicación, y esperarán un feedback rápido.

Situaciones que favorecen el aprendizaje de personas con preferencia alta o muy alta por Estilo Reflexivo:

Observar. Reflexionar sobre actividades. Intercambiar opiniones con otras personas con previo acuerdo. Llegar a las decisiones a su propio ritmo. Trabajar sin presiones ni plazos obligatorios. Revisar lo aprendido. Investigar detenidamente. Reunir información. Sondear para llegar al fondo de la cuestión- Pensar antes de actuar. Asimilar antes de comentar. Escuchar. Distanciarse de los acontecimientos y observar. Hacer análisis detallados. Realizar informes cuidadosamente ponderados. Trabajar concienzudamente. Pensar sobre actividades. Ver con atención una película o video sobre el tema. Observar a un grupo mientras trabaja. Tener posibilidad de leer o prepararse de antemano algo que le proporcione datos. Tener tiempo suficiente para preparar, asimilar, considerar. Tener posibilidades de oír los puntos de vista de otras personas, aún mejor, variedad de personas con diversidad de opiniones.

El enseñante deberá proporcionar a este tipo de personas la información sobre lo que se deberá trabajar con la mayor antelación posible. Tendrá que vigilar su participación, al menos en los primeros días de la semana, dado que son remisas a dar su opinión a no ser que tengan muchos datos. Deberá tener en cuenta que son personas adecuadas para realizar una síntesis de las ideas del grupo, por lo que puede proponerles como coordinadores en aquellas actividades de contenido teórico. También son las personales ideales para la realización de los informes del grupo, o de fin de semana.

Situaciones que favorecen el aprendizaje de las personas con preferencia alta muy alta en Estilo Teórico.

Sentirse en situaciones estructuradas que tengan una finalidad clara. Inscribir todos los datos en un sistema, modelo, concepto o teoría. Tener tiempo para explorar metódicamente las asociaciones y las relaciones entre ideas, acontecimientos y situaciones. Tener la posibilidad de cuestionar. Participar en una sesión de preguntas y respuestas. Poner a prueba métodos y lógica que sean la base de algo. Sentirse intelectualmente presionado. Participar en situaciones complejas. Analizar y luego generalizar las razones de algo bipolar, dual. Llegar a entender acontecimientos complicados. Recibir, captar ideas y conceptos interesantes, aunque no sean inmediatamente pertinentes. Leer u oír hablar sobre ideas y conceptos bien presentados y precisos. Tener que analizar una situación compleja. Enseñar a personas exigentes que hacen preguntas interesantes. Encontrar ideas y conceptos complejos capaces de enriquecerte. Estar con personas de igual nivel intelectual.

Algunas características de la enseñanza es que deben ser muy estructuradas y con los objetivos claramente definidos, la hacen muy adecuada para este tipo de personas. También es fácil en este tipo de enseñanza, utilizar actividades de preguntas y respuestas, que estimulan su aprendizaje; el enseñante deberá procurar proponer preguntas que supongan cierta dificultad, un reto a su capacidad, con tiempo para darles ocasión de analizarlas desde diferentes puntos de vista. Este tipo de personas son ideales para realizar la síntesis de actividades de tipo rífi-rafe en las que actúa como "analizador" de las propuestas del grupo. Muchas veces, el enseñante online deberá estimular con preguntas individuales que les obliguen a ampliar las propuestas al grupo.

Situaciones que favorecen el aprendizaje de los que tienen preferencia alta o muy alta en el Estilo Pragmático.

Aprender técnicas para hacer las cosas con ventajas prácticas evidentes. Estar expuesto ante un modelo al que puede emular. Adquirir técnicas inmediatamente aplicables en

su trabajo. Tener posibilidad inmediata de aplicar lo aprendido, de experimentar. Elaborar planes de acción con un resultado evidente. Dar indicaciones, sugerir atajos. Tener la posibilidad de experimentar y practicar técnicas con asesoramiento o información de retorno de alguien experto. Ver que hay un nexo evidente entre el tema tratado y un problema u oportunidad que se presenta para aplicarlo. Ver la demostración de un tema de alguien que tiene un historial reconocido. Percibir muchos ejemplos o anécdotas. Ver películas o videos que demuestren cómo se hacen las cosas. Vivir una buena simulación, problemas reales. Recibir muchas indicaciones prácticas y técnicas. Tratar con expertos que saben que son capaces de hacer las cosas ellos mismos.

El enseñante deberá remarcar en su comunicación con este tipo de alumnos la importancia práctica de lo que se está trabajando. Si el alumno o alumna está trabajando o realizando algún estudio, será de gran ayuda para el enseñante partir de los problemas que pueda encontrar en su empleo. Será importante apoyar los argumentos con ejemplos y tener en cuenta que el estudio de casos es una de las actividades que más motivan a este tipo de personas.

4.5. Metodologías para la enseñanza de directivos

Una vez expuestas las ideas básicas de la formación desde el punto de vista del directivo y que afectan tanto a los objetivos, y por lo tanto a los contenidos de la formación, como a la profundización o dominio que se debería alcanzar y al estilo de aprendizaje idóneo según las circunstancias; pasaremos a describir una serie de técnicas o metodologías de aprendizaje que han demostrado su utilidad en este nivel de la organización.

El siguiente cuadro resume la panoplia de metodologías de enseñanza que se utilizan hoy día en la formación de directivos:

MÉTODOS DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS				
MÉTODOS		DESCRIPCIÓN	UTILIDADES	
Clase Magistral	Aula	Constituyen las disertaciones unidireccionales en recintos cerrados con una mínima interacción.	Transmisión de conocimientos teóricos o valores.	
	Conferencia interactiva	Se expone un tema por medio de uno o varios ponentes y posteriormente el público interacciona durante suficiente tiempo.	Transmisión de conocimientos y solución de dudas personales.	
Métodos teórico-prácticos	Seminarios	Existe una alta interacción teórico-práctica entre el ponente y los participantes. Se tratan temas bastante específicos.	Aprendizaje de herramientas y técnicas generales.	
	Talleres	Se exponen experiencias particulares de todos los participantes con una constante interacción y buscando el lado más utilitario posible.	Aprendizaje de herramientas y técnicas específicas.	
Observaciones y demostraciones		Se aprende observando y experimentando sobre el terreno en circunstancias reales de trabajo.	Conocimientos prácticos reales y manejo de herramientas.	
Formación On -line		Se interacciona en solitario con una plataforma que retroalimenta las respuestas o mediante la llamada clase virtual con un profesor que responde a ejercicios y cuestiones de forma personalizada.	Como en los seminarios pero con uso de tecnología.	
Tutorías en Puesto de trabajo	Interno	Sucesión	Se aprenden las habilidades necesarias mediante la guía de la persona que en ese momento desempeña el puesto.	Para proceder a relevar a una persona contando con tiempo suficiente de entrenamiento.
		Mentoring	Una persona con altos conocimientos ejerce de orientador en la empresa de otras menos experimentadas recomendando actividades o proyectos a realizar a largo plazo.	Educación directiva y de desarrollo de carrera en general.
		Coaching	Una persona con altos conocimientos entrena a otra en habilidades específicas mediante ejercicios y trabajos reales en el propio puesto.	Entrenamiento rápido y específico.
	Externo	Stage	Se aprende de la experiencia en puestos similares de empresas del propio grupo mediante estancias más o menos largas siendo dirigidos y apoyados por directivos.	Entrenamiento rápido y completo en un puesto de trabajo.
		Benchmarking de Gestión.	La persona aprende mediante estancias en empresas diferentes a la suya mediante "stages".	Entrenamiento rápido y completo en un puesto de trabajo en otra empresa similar.
Development Center	Outdoortraining	Se aprenden habilidades mediante juegos de simulación individuales o en grupo en un contexto natural o fuera de la empresa.	Entrenamiento en habilidades conductuales.	
	Closed (casos, papeles, dinámicas, bussinessgames etc.)	Se aprende mediante simulaciones o ejercicios de empresa en presencia de una serie de observadores entrenados	Aprendizaje de habilidades que tienen que ver mucho con la realidad y que permiten estudiar el potencial e desarrollo.	

Fuente: Elaboración propia

Métodos teóricos

4.5.1. Clase magistral

La clase magistral pura es el más antiguo método de enseñanza que se conoce donde el enseñante propone ante sus alumnos una serie de temas o modelos que explica haciendo o no uso de ejemplos. En los inicios y a nivel de conceptos es necesario empezar por aquí. Se debe utilizar para la transmisión de información o para la transmisión de valores de empresa.

Las clases magistrales admiten una escasa o casi nula interacción con los alumnos a no ser que sea utilizando el lenguaje gestual que el enseñante percibe sobre como es asimilada su comprensión. Naturalmente este tipo de enseñanza es muy limitado y hoy sólo se utiliza en escasos escenarios y ocasiones. Sin embargo, y con poco esfuerzo, se puede mejorar notablemente si se provocan interacciones reflexivas con el público mediante el planteamiento de ciertas preguntas o de problemas simples que motivan el debate. La mayor dificultad estriba en que si el enseñante no es persona atractiva o dinámica puede, rápidamente, sobrevenir el aburrimiento. Las ayudas audiovisuales pueden mejorar notablemente la recepción y fijación de los mensajes.

4.5.2. La conferencia interactiva

Este tipo de método está dirigido fundamentalmente a la transmisión de opiniones o informaciones que se comparten entre un público normalmente versado en el tema que se trate y que permiten reflexionar o sensibilizar al oyente en ciertos temas de su preocupación. Normalmente se utiliza como complemento a cursos o seminarios de empresa. En la conferencia interactiva puede haber uno o varios ponentes y se permite posteriormente que el público interaccione con sus preguntas o aclaraciones. Si la conferencia se ilustra con la interacción de los ponentes puede ser muy enriquecedora. Aquí, igualmente las ayudas audiovisuales pueden resultar atractivas. Es un método más ameno que el anterior por la variedad de ponentes y por la participación del público.

Métodos teórico-prácticos

4.5.3. Seminarios

Es la forma, en la actualidad, de enseñar. Efectivamente el uso de los cursos o seminarios de varios días de duración permiten establecer un contacto profesor y alumno muy estrecho facilitando la comunicación bidireccional y el aprendizaje. En el seminario varios participantes (entre 10 y 20 sería lo ideal) son utilizados de forma muy activa para aprender. El uso de técnicas pedagógicas aquí es muy variado y se combinan el uso de cuestionarios, debates, juego de papeles, dinámicas de grupo, experimentos o demostraciones. Al final lo que se persigue es que el alumno practique o reflexione a través de la acción una determinada materia para que de forma activa vaya construyendo sus propio pensamiento y asimilando conceptos y herramientas.

Aunque en los seminarios se profundiza, sin embargo las técnicas aprendidas pueden ser, dependiendo de los casos, demasiado generalistas y estar algo alejadas de la utilidad inmediata.

Las metodologías utilizadas en los seminarios, son de tipo práctico y activo obligándose el participante a actuar. Es bien sabido el antiguo adagio chino: “*Lo que oigo lo recuerdo, lo que veo lo aprendo, lo que hago lo comprendo*”. Así el tipo de ejercicios que se realizan tiene bastante que ver con situaciones parecidas o casuísticas de empresa.

En los seminarios es posible transmitir todo tipo de enseñanzas tanto conceptuales como de valores o herramientas contando también con las demostraciones a través de todos los medios audiovisuales.

4.5.4. Talleres

Los talleres están centrados en el aprendizaje de herramientas y en el uso aplicabilidad de las mismas. Aquí los ponentes son los propios participantes que dirigidos por un tutor o coordinador plantean debates, preguntas y trabajan juntos con herramientas para solucionar cierto tipo de problemas. Ni que decir tiene que el grado de pericia de los participantes debe ser grande.

Los talleres constituyen la mejor manera de lograr aprender rápidamente de forma práctica cualquier técnica y suelen ser tremendamente interactivos y fundamentados en la realidad de cada uno.

4.5.5. Observaciones y demostraciones

Constituyen una forma de aprender sobre el terreno real y en las precisas circunstancias en las que se produce el trabajo. La persona aprendiz, asiste a situaciones de trabajo ante las que se mide y se da cuenta de sus dificultades intrínsecas, posteriormente un tutor o director analiza con el participante las dificultades de asimilación y propone nuevas observaciones.

Este tipo de enseñanza, es muy útil para los directivos que desean asimilar numerosas clases de aprendizajes tanto de conocimientos como de procesos para la toma de decisiones, negociación, planes de sucesión, conducción de reuniones u otras habilidades directivas dónde la cuasuística y el modus operando resulta fundamental.

El aprendiz observa simplemente el escenario cómo se produce en la realidad y anota todas las cuestiones o dudas que se le ocurran, posteriormente su tutor responderá y aclarará todo. Es una técnica muy conveniente para planes de sucesión o ascensos a cargos superiores.

4.5.6. Formación “on line” o e-learning

Aprendizaje asistido por tecnologías de la información. El e-Learning fomenta el uso intensivo de las TICs facilitando la creación, adopción y distribución de contenidos, así como la adaptación del ritmo de aprendizaje y la disponibilidad de las herramientas de aprendizaje independientemente de límites horarios o geográficos. Permitiendo al alumno intercambiar opiniones y aportes a través de las TIC.

Las herramientas que componen esta estrategia de educación son, por un lado, iguales utilidades de almacenamiento para aprender en internet utilidades para la presentación de los contenidos (textos, animaciones, gráficos, vídeos) y por otro, herramientas de comunicación síncrona o asíncrona entre alumnos o entre alumnos y tutores de los cursos (correo electrónico, chat, foros, blogs, wikis).

Pero, más allá de las herramientas ocupadas, el e-Learning, como todo proceso educativo, requiere de un diseño instructivo o instruccional sólido y que tome en cuenta, además de las consideraciones pedagógicas, las ventajas y limitaciones de Internet y el comportamiento de los usuarios de la misma.

Hasta hace algunos años se destacaba el e-learning por su propuesta de capacitación "Justo a tiempo" (Just in time), por bajar los costos de capacitación, por poder realizarse en cualquier momento y cualquier lugar. Esto en la práctica ha resultado poco realista y sin duda ha llevado a un atraso en la incorporación de la tecnología para educación. El e-Learning, al menos a baja escala de número de alumnos, no es más barato que la educación presencial, toda vez que exige la producción previa de materiales didácticos en una estructura definida por un diseño instructivo ad-hoc al objetivo del programa académico correspondiente y su público objetivo. Por lo demás, dado el comportamiento de los usuarios en Internet, se exige mayor disponibilidad y por tanto mayor conectividad del profesor tutor, ocupando -en programas académicos bien realizados y que se orientan a la interacción con el profesor tutor y entre los alumnos- éste más horas que las que dedica de forma presencial.

En la actualidad se está pasando del concepto de educación por medio de herramientas tecnológicas al de tutorización con apoyo tecnológico, realzando la labor pedagógica de tutores y profesores para construir el conocimiento. Cuando la práctica se realiza ocupando fundamentalmente Internet, se habla de e-Learning puro u on-line. Y cuando se realiza bajo un diseño instructivo que mezcla clases y actividades pedagógicas presenciales con clases y actividades 100% on-line, se ocupa el término e-learning (por "blended learning" o aprendizaje mezclado).

Muchas de las habilidades directivas o técnicas, se pueden enseñar a través de este tipo de formación, sin embargo hay algunas derivadas de la interacción interpersonal y de grupos que resultan harto difíciles ser útiles como aquellas como negociación o dirección de equipos donde los tipos de contactos no verbales resultan fundamentales.

En las aulas el índice de participación de los alumnos es escaso, y no queda registro de esas participaciones esporádicas. Las simulaciones cubren exactamente la brecha entre el mundo real y el aula, y ofrecen al alumno las oportunidades de HACER y experimentar que no tienen las aulas. Hace tiempo que sabemos que tendremos que acostumbrarnos a convivir toda la vida con un déficit de habilidades permanente, ya que se genera conocimiento a un ritmo más rápido que nuestra capacidad de absorberlo. Por eso, deberíamos hablar de trabajadores del comportamiento más que del conocimiento: qué saben hacer hoy (presente), y qué son capaces de aprender o no para lo que les espera mañana (futuro).

“¿Por qué e-learning no puede ser mejor que la formación presencial?”¹⁵ Se conocen algunos buenos proyectos de e-learning que ofrecen al alumno la posibilidad de hacer, investigar y experimentar, y eso es mil veces más divertido, atractivo y práctico que estar sentado pasivamente en una sala, por muy bueno que sea el profesor. Además comparten su aprendizaje con otros, con sus pares y sus tutores, que están tratando de hacer lo mismo que ellos y se encuentran con problemas similares. Aprenden DE otros y CON otros, colaboran, discuten, realizan proyectos en grupos, aprenden a relacionarse, a comunicarse, a hacer preguntas, a buscar información, a

¹⁵ Javier Martínez Aldanondo artículo aparecido en la Revista de Internet “Learnig Review Latinoamérica”

seleccionarla, la defienden públicamente, la argumentan, etc. E-learning no consiste solamente en navegar por Internet o en descargar contenidos o acceder a diferentes recursos. Aprender a través de TICs es más complicado que acudir a un aula, a priori, hay más obstáculos que tener en cuenta”.

Al día de hoy existen algunos estudios comparativos que han puesto de manifiesto que en algunos casos es más eficaz la formación on-line frente al tradicional como por ejemplo cuando se trata de proporcionar gran cantidad de información. Sin embargo aquellas materias que requieran una interacción personal, se desarrollan mejor desde el punto de vista presencial. Las tendencias de hoy día se dirigen a realizar una mezcla de las dos metodologías tratando de balancear estos dos aspectos.

Existen numerosas variaciones y usos pedagógicos en la modalidad on-line que van del uso independiente de materiales a la utilización de video o audioconferencias permitiendo un grado de interacción total y acercándose así bastante a la propia formación presencial.

Tutorías internas en el puesto de trabajo

Se asigna a un responsable que se ocupa del directivo que se encuentra en período formativo

4.5.7. Sucesión

Los programas sucesorios se realizan con directivos estrella y están diseñados para cubrir puestos elevados dentro de la organización. Normalmente se realizan con un horizonte de dos a tres años, interviniendo además de la persona que dejará la vacante algún asesor externo que completará una labor de consultoría personalizada. Se estudia el gap formativo que posee la persona en relación con los resultados y objetivos que deberá cumplir en el futuro y posteriormente se diseña un plan de desarrollo individual que fortificará su formación para el puesto. De todas formas el sucesor se convierte en la sombra del que cesará y en éste recaerá la mayor responsabilidad para orientar y

marcar la pauta en el entrenamiento del sucesor haciéndole partícipe de las dificultades y soluciones con las que luego se las verá.

Es una magnífica manera de formarse en el propio puesto participando ya desde el comienzo de las decisiones propias del mismo. Paulatinamente el director saliente practicará la delegación de funciones hasta conseguir un nivel mínimo y poder abandonar el puesto. Las ventajas existentes se contemplan desde tres ángulos. El director saliente deja las cosas a su gusto y se retira tranquilo, el sucesor se siente apoyado desde el principio y la empresa asegura el cumplimiento de sus objetivos ahorrando costes de formación ya que ésta, cuando existe, es muy limitada.

4.5.8. Mentoring y Coaching

En el apartado 7.2.5 se ampliarán suficientemente estos dos conceptos. Por el momento baste decir que tanto el mentoring como el coaching se ocupan de proporcionar una reflexión y un plan de formación personalizado a los trabajadores por parte del propio personal de la empresa enclavándose estas técnicas en la categoría de “formación en el propio puesto”. Tanto una como otra emplea un diálogo estrecho entre tutor y empleado que puede ser un directivo y o más importante un compromiso de desarrollo y ayuda entre ambos.

El mentoring supone un desarrollo a largo plazo contando con la situación específica de la empresa y sus recursos. El coaching persigue un entrenamiento definido a corto plazo con la intención de conseguir objetivos concretos y medibles.

Tutorías externas en el puesto de trabajo

También se puede combinar la responsabilidad de un tutor externo que depende más del lugar donde se produce la formación que del entorno en el que el formando trabaja habitualmente.

4.5.9. Stage

El vocablo inglés “stage”, se suele traducir por etapa aunque realmente, en contextos industriales, se traduce por estancia o período de tiempo formativo en un determinado lugar de la propia empresa o asociadas a una misma organización donde se espera que haya experiencias especialmente oportunas para asimilar. Los stages constituyen sistemas eficaces de formación cuyo escenario es en el que realmente se produce el trabajo. El marco que rodea al trabajo y al trabajador resulta esencial, muchas veces, para entender todos sus extremos. De esta suerte la persona que es formada percibe sobre el campo la totalidad de su fenomenología si su estancia se prolonga durante suficiente tiempo.

Normalmente es el propio trabajador previo conocimiento de sus objetivos de aprendizaje, el que plantea los problemas a tutores internos de la empresa que pueden ser directivos o por lo menos personas que conocen bien los puestos y la propia empresa. Resulta esta metodología una manera muy directa de formar al personal directivo fundamentada en la experiencia real de los interesados en el escenario donde se produce realmente el trabajo.

Es muy importante llevar a cabo una buena definición de objetivos con de las personas entrenadas y que alguien supervise el proyecto si es que se quieren tener resultados positivos.

4.5.10. Benchmarking de gestión

Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente. (Robert C. Camp).

Esta definición introduce una modalidad que complementa a la anterior ya que se elige una empresa, a ser posible, lo más parecida posible (no debe de ser competidora con la que trabaja actualmente el directivo que se forma) para que el formando pueda acceder

a una serie de conocimientos y experiencias que suelen ser bastante parecidas a las que se enfrenta a diario en la propia empresa.

Lo que se intenta aprender tiene que ver con los procesos servicios maneras de organización, que deben ser parecidos a los propios y punteros dentro del mercado como se desprende de la definición anterior.

En función de las anteriores variables, se elige una empresa determinada y se obtiene el permiso adecuado para iniciar el programa. Naturalmente la empresa que se presta a proporcionar este servicio deberá obtener algún beneficio como un benchmarking complementario o cierta publicidad de sus productos o servicios.

Simulaciones

El fundamento de esta categoría radica en la posibilidad de construir ejercicios que tiene particularidades muy parecidas a los escenarios y situaciones en las que desarrolla el trabajo real.

4.5.11. Outdoortraining

Es una técnica o herramienta alternativa, que tiene sus orígenes en U.S.A. y Gran Bretaña, después de la Segunda Guerra Mundial, donde escuelas aplicaban conceptos vinculados a "lo militar" a fin de diseñar estrategias que fomenten las relaciones entre funcionarios o ejecutivos para mejorar su productividad y que posteriormente, debido a la importancia que cobra el Capital Social en las empresas del mundo globalizado, se extiende también a todos los niveles organizacionales por sus beneficiosos resultados en las relaciones interpersonales, utilizándose actualmente como una actividad usual en resolución de conflictos o mejora de equipos de trabajo.

El Outdoortraining es un medio que consiste en juegos o actividades al aire libre o espacios abiertos, con una metodología propia de la educación experiencial, es decir aprendizaje netamente vivencial, que presenta una secuencia lógica de actividades donde se extraen conclusiones que ayudan a mejorar el entorno personal y profesional.

Es llevada a cabo por personal (facilitadores) con un alto contenido docente, que basan el aprendizaje a través de la experiencia en un clima distendido, donde se llevan a cabo actividades que combinan la competitividad, el trabajo en equipo, el liderazgo y la comunicación, es decir aspectos relevantes para la gestión del capital social. Los tipos de ejercicios se diseñan guardando cierta similitud con los procesos reales de la empresa más que contando con los escenarios.

Los beneficios más relevantes están relacionados con las habilidades interpersonales propias de la inteligencia emocional que deben estar presente en las empresas, como son los siguientes:

- Estimula la confianza y desarrolla/potencia el espíritu de trabajo en equipo, para lograr la cooperación y complementación entre los miembros.
- Potencia el liderazgo y la capacidad de delegar responsabilidades.
- Motiva a los participantes en los compromisos del trabajo diario.
- Fomenta la comunicación e integración entre áreas y miembros de una organización.
- Aumenta la resistencia al estrés.
- Mejora la reacción de sagacidad en ingenio ante situaciones de presión y cambio.
- Aumenta la confianza entre compañeros.
- Entrena el enfoque de la atención y visión.
- La riqueza que se obtiene de este tipo de experiencias impacta de manera positiva en los participantes. Su gran aporte personal y grupal establece un diferencial con instancias tradicionales de capacitación orientadas a un estilo académico.

4.5.12. Development Centres (DC)

Los Development Centres son procesos rigurosos de evaluación, en los que los participantes realizan una serie de ejercicios que simulan situaciones objetivas, diseñadas para medir sus capacidades en competencias críticas para la compañía.

Los DC se constituyen en complejas herramientas en las que interviene tres tipos de variables como son: los formandos, los ejercicios y los observadores. El fundamento de un DC es la simulación mediante ejercicios que tratan lo más posible de simular tanto las condiciones como los elementos característicos del trabajo tal como se producen. Este proceso permite analizar y valorar el potencial, las experiencias y capacidades actuales de una persona, así como su posible desarrollo profesional. El Development Centre puede ayudar a la empresa a:

- Conocer las competencias profesionales y el potencial directivo existente en la organización.
- Estimular el desarrollo profesional y fomentar el afán de crecimiento entre mandos y directivos.
- Integrar las necesidades e intereses de personas claves con los objetivos de la compañía mediante planes de desarrollo y formación.

Todo ejercicio consta de las siguientes fases cuando se realiza por primera vez:

1. Elección de habilidades o actividades dependiendo de la finalidad del ejercicio:

- Se parte de las habilidades o competencias cuando se pretende evaluar el potencial de una persona y luego se construyen los ejercicios.
- Se estudian las actividades de trabajo en el caso que se quiera formar en ellas al personal y de ellas se deducen las habilidades y competencias que se quieren poner en juego.

2. Confección de ejercicios:

Se suelen realizar de una manera intuitiva siguiendo el siguiente procedimiento:

- Considerar el proceso natural en el que se desarrolla el trabajo.
- Considerar medios, instrumentos, situaciones tipo y problemáticas habituales.
- Considerar los personajes.

- Considerar los escenarios y ambientes.
- Considerar los recursos a utilizar.

Posteriormente se unifican imaginativamente los anteriores criterios o consideraciones y se diseña el ejercicio.

3. Construcción de escalas de observación (plantillas de competencias):

Las escalas de observación guardan una correlación pareja con las descripciones genéricas con las competencias de puestos y difieren en que los contenidos de cada nivel son aquellas conductas más concretas que se esperan en un ejercicio determinado. Normalmente los niveles se construyen asignando ejemplos de conductas esperadas del nivel 1 y del nivel cuatro los niveles 2 y 3 se dejan en blanco y es el observador el que de manera intuitiva asigna nivel de desempeño en el ejercicio, si es algo superior al mínimo se le concede nivel 2 y si es algo inferior al máximo nivel 3.

4. Entrenamiento de observadores:

Esta etapa es sumamente importante ya que de ella depende la calidad de los comentarios de cara a futuros aprendizajes, se deberá explicar a los observadores la finalidad del ejercicio.

5. Preparación de protagonistas:

Existen dos tipos de protagonistas las personas evaluadas que, como resulta obvio, no requieren de entrenamiento y las demás, que normalmente es la persona que hace de cliente, jefe u otros personajes que deben ser preparadas y que deberán conocer muy bien los escenarios reales y haber pasado por situaciones muy parecidas.

6. Realización de ejercicios con observación:

Es importante decir aquí que se necesita un tiempo y clima adecuados al ejercicio y que entrar en situación puede requerir cierto tiempo para alguna persona. Los observadores realizan sobre la marcha sus observaciones haciendo uso de plantillas.

Durante la realización del ejercicio los observadores no deben de interrumpirlo, es mejor repetirlo que interrumpirlo constantemente.

Es muy importante que durante el ejercicio, antes de comenzar el debate, los observadores tomen sus notas en la plantilla para luego comentarlas. Estas plantillas las recogerá al final del ejercicio para obtener las conclusiones finales.

7. Exposición de resultados y debate:

Una vez finalizado el ejercicio los observadores, con las notas que se han tomado o en conjunto llegan a acuerdos concretos sobre las personas evaluadas y que posteriormente se trasladarán a los candidatos.

La exposición anterior se refiere a la evaluación de las personas. Si es que se quiere utilizar un modelo de actuación se puede hacer fortificando una manera determinada de actuación donde un actor personifica las conductas esperables o más adecuadas. Esta versión de los DC es sumamente formativa y el aprendizaje se hace de una forma directa y por imitación.

5. LA FORMACIÓN DIRECTIVA EN ESPAÑA Y EUROPA EN EL SECTOR DE LAS TICS

Queremos en este capítulo proporcionar al lector el estado de la cuestión de la formación directiva en el sector de las TICs tanto en nuestro país como en el entorno europeo.

Las personas que nos dedicamos a la Formación de Directivos, conocemos las dificultades que entraña esta profesión. Éstas, la mayoría de las veces, vienen provocadas por falta de una evaluación realizada de manera adecuada sin menospreciar su dificultad como se comentó en otro capítulo; a lo que hay que añadir la dificultad intrínseca en el sector de las telecomunicaciones y sus rápidos avances que propician constantemente cambios en los perfiles de los puestos directivos y en general.

Si ya difícil resulta especificar las necesidades formativas, mucho más resultará ver la conexión existente entre éstas y los resultados finales. Parece claro que el modelo mejor para atacar este problema sería ver qué tipología de directores de TICs existen para estudiando sus competencias se puedan elaborar planes formativos “ad hoc”.

En las páginas siguientes se describirán los tres estudios más importantes que tenemos para mostrar el estado de la cuestión de la formación directiva.

Por una parte sintetizamos los principales hallazgos realizados por “**Career Space**”¹⁶ que es un consorcio formado por once grandes compañías de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) —BT, Cisco Systems, IBM Europe, Intel, Microsoft Europe, Nokia, Nortel Networks, Philips Semiconductors, Siemens AG, Telefónica S.A. y Thales— además de la EICTA (acrónimo inglés de la Asociación Europea de Industrias de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones). Trabaja en estrecha colaboración con la Comisión Europea para alentar y permitir que cada vez más personas participen y se beneficien de una Europa electrónica dinámica y

¹⁶ Career Space. Perfiles de Capacidades Genéricas de TICs. Capacidades Profesionales Futuras para el Mundo del Mañana. 2001.

apasionante, y para reducir el actual vacío de capacidades profesionales correspondientes, que amenaza la prosperidad europea.

Career Space recibe apoyo del CEN/ISSS (organismo europeo de normalización para la sociedad de la información), de EUREL (la agrupación de sociedades nacionales de ingenieros electrónicos de Europa), de la e-skills NTO (organización nacional de formación en TIC del Reino Unido), y de más de veinte universidades e instituciones tecnológicas de toda Europa.

El segundo estudio cuyo resumen expondremos es el informe PAFET 4¹⁷ (Propuesta de Acciones para la Formación de Profesionales de Electrónica, Informática y Telecomunicaciones para las Empresas del Sector) del año 2005, que ve la luz gracias a la inestimable colaboración de las instituciones que lo han promovido: el Consejo de AETIC, el Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicación, la Fundación Tecnologías de la Información, y el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

El tercero y último es el llamado Estudio sobre las Necesidades de Formación en TICs en la CAM¹⁸ (Comunidad Autónoma de Madrid), realizado en el Servicio Regional de Empleo de la Conserjería de Empleo y Mujer que tiene un carácter metodológico diferente ya que los anteriores utilizan entrevistas con expertos como fuentes de información y este se fundamenta en análisis documental público.

5.1. El informe Career Space

El primer paso fue para esta organización elaborar perfiles de capacidades profesionales genéricas relevantes para puestos clave en TIC y crear un sitio web especial (www.career-space.com) y otros documentos para divulgar ampliamente esa información. Los perfiles de capacidades profesionales genéricas que se describen, abarcan las principales áreas profesionales en las que el sector de las TIC tiene escasez de capacidades profesionales. Estos perfiles genéricos describen los puestos de trabajo

¹⁷ PAFET 4. Consejo de AETIC, el Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicación, la Fundación Tecnologías de la Información, y el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

¹⁸ Estudio sobre las Necesidades de Formación en TICs en la CAM 2006.

y la visión, la función y el estilo de vida asociados a cada uno de ellos. También se indican las áreas tecnológicas específicas y las tareas asociadas a cada puesto de trabajo, así como el nivel de capacidades profesionales conductuales y técnicas necesario para ocupar los puestos de trabajo descritos. Nosotros nos referiremos solamente a los puestos con función directiva. Este conocimiento se realizó mediante la técnica de entrevista semiestructurada a representantes de las empresas que realizaban y patrocinaban el estudio además de utilizar igualmente la técnica de panel de expertos que debatieron los temas que estamos tratando.

El segundo paso de Career Space consistió en trabajar con más de veinte universidades e instituciones académicas de toda Europa para elaborar nuevas directrices para el desarrollo curricular de TIC. Esas directrices, que pueden consultarse en la web, pretenden servir de ayuda para diseñar los programas, de manera que los perfiles de capacidades profesionales se ajusten a las necesidades del sector de las TIC y a la Europa electrónica.

Los diferentes perfiles directivos se describen a continuación:

5.1.1. Especialista en sistemas.

El especialista en sistemas tendrá un profundo conocimiento de los productos, ofertas y servicios que estén dentro de su especialidad.

Áreas tecnológicas asociadas al puesto de trabajo

Algunas de las principales especialidades son:

- Sistemas informáticos comerciales: por ejemplo, basados en UNIX o NT
- Ordenadores paralelos de alto rendimiento: por ejemplo, superordenadores Cray
- Estaciones de trabajo técnicas: por ejemplo, visualización de Gráficos.

Nivel de capacidades profesionales

Capacidades profesionales conductuales:

- Capacidad analítica
- Creatividad
- Flexibilidad y aprendizaje autodidacta
- Liderazgo
- Compromiso con la excelencia
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Relaciones
- Planificación y organización
- Orientación e interés técnicos
- Capacidad de persuasión
- Labor de mentor
- Visión empresarial

Capacidades profesionales técnicas

- Diseño de sistemas informáticos
- Sistemas informáticos
- Conceptos de gestión de sistemas
- Conceptos de bases de datos
- Conceptos de redes
- Diseño de sistemas
- Conceptos de integración

- Conceptos de diseño de aplicaciones
- Conocimientos de hardware
- Ingeniería de software
- Matemáticas
- Análisis estadístico.

Tipos de tareas

- Diseñar, organizar y presentar sesiones de información sobre el producto, transferencia de capacidades profesionales y formación sobre el producto a otros especialistas técnicos y colegas en la empresa.
- Trabajar con los especialistas en ventas para ayudarles a lograr los objetivos comerciales de la empresa.
- Trabajar con especialistas en integración e implantación y con especialistas en desarrollo de software y aplicaciones para dimensionar correctamente las actividades de trabajo.
- Trabajar con directores de proyecto para estimar los plazos apropiados y los costes.
- Redes locales: por ejemplo, routers y protocolos, como Protocolo de Control de Transmisión (TCP)/Protocolo Internet (IP)
- Redes extensas: por ejemplo, X25, redes de conmutación de paquetes
- Sistemas operativos: por ejemplo, NT, UNIX
- Bases de datos: por ejemplo, RDBMS (como Oracle), jerárquicas
- Middleware, como procesamiento de transacciones y colas de mensajes
- Facilitadores de aplicaciones de Internet, como servidores de la web, cortafuegos
- Aplicaciones, como recursos humanos, planificación de la fabricación, ayuda a la decisión, línea telefónica de asistencia e ingeniería asistida por ordenador.

Ejemplos de títulos profesionales

- Especialista o consultor de productos
- Técnico de sistemas
- Especialista en TI
- Especialista en sistemas de los clientes
- Especialista en soluciones
- Diseñador técnico
- Director de cuentas clave

5.1.2. Director de Marketing.

Tareas asociadas al puesto

- Averiguar las necesidades y los deseos de los clientes.
- Fijar el precio de los productos encargando los estudios necesarios para obtener información sobre el mercado.
- Hacer recomendaciones sobre la naturaleza y el ámbito de las líneas de productos existentes y futuras, valorando ideas para nuevos productos.
- Hacer recomendaciones sobre cambios en los productos o envases.
- Evaluar la competencia en el mercado comparando el producto de la propia empresa con los productos de la competencia.
- Proporcionar datos de primera mano para comunicaciones relativas a la línea de productos, definiendo los objetivos de comunicación para el marketing de los productos.
- Obtener y aumentar la cuota de mercado del producto trabajando con el director de ventas para elaborar estrategias de venta del producto.

- Evaluar los datos sobre el mercado del producto concertando visitas con sus delegados de ventas a los clientes y evaluando los resultados de esas visitas.
- Proporcionar información para la dirección elaborando previsiones de ventas de los productos a corto y largo plazo, así como informes y análisis especiales.
- Responder a las consultas relacionadas con marketing.
- Facilitar la rotación del inventario y la disponibilidad de productos revisando y ajustando los niveles de existencias y los programas de producción.
- Lanzar nuevos productos en el mercado tras analizar los programas propuestos para el desarrollo de productos; preparar el análisis de rentabilidad de la inversión; elaborar calendarios con ingeniería y fabricación.
- Introducir y comercializar nuevos productos elaborando planes de integración en el tiempo con ventas, publicidad y producción.
- Fijar el precio de los productos utilizando datos procedentes de los estudios de mercado; analizar los costes de producción y ventas; anticipar el volumen; estimar los costes de pedidos especiales y a la medida.

Áreas tecnológicas asociadas al puesto de trabajo

Todas las áreas tecnológicas relacionadas con los productos y servicios de TIC están asociadas a este puesto de trabajo.

Nivel de capacidades profesionales

Capacidades profesionales conductuales

- Comunicación
- Creatividad
- Visión empresarial
- Orientación al cliente

- Flexibilidad y aprendizaje autodidacta
- Iniciativa
- Estrategia y planificación
- Relaciones
- Compromiso con la excelencia

Capacidades profesionales técnicas

- Mix de marketing (producto, precio, lugar y promoción)
- Planificación de la estrategia empresarial
- Dirección de proyectos
- Visión comercial
- Conceptos de integración
- Tendencias de la tecnología
- Conocimiento de productos tecnológicos (dependiendo del segmento del mercado donde trabaje, hardware, software, comunicaciones)

Ejemplos de títulos profesionales

- Director de producto
- Director de marketing de servicios
- Director de productos de comunicaciones
- Director de productos de software
- Director de productos de comercio electrónico
- Analista de precios

5.1.3. Director de Proyectos

Tareas asociadas al puesto de trabajo

- Averiguar las necesidades y los deseos de los clientes.
- Fijar el precio de los productos encargando los estudios necesarios para obtener información sobre el mercado.
- Hacer recomendaciones sobre la naturaleza y el ámbito de las líneas de productos existentes y futuras, valorando ideas para nuevos productos.
- Hacer recomendaciones sobre cambios en los productos o envases.
- Evaluar la competencia en el mercado comparando el producto de la propia empresa con los productos de la competencia.
- Proporcionar datos de primera mano para comunicaciones relativas a la línea de productos, definiendo los objetivos de comunicación para el marketing de los productos.
- Obtener y aumentar la cuota de mercado del producto trabajando con el director de ventas para elaborar estrategias de venta del producto.
- Evaluar los datos sobre el mercado del producto concertando visitas con sus delegados de ventas a los clientes y evaluando los resultados de esas visitas.
- • Proporcionar información para la dirección elaborando previsiones de ventas de los productos a corto y largo plazo, así como informes y análisis especiales.
- Responder a las consultas relacionadas con marketing.
- Facilitar la rotación del inventario y la disponibilidad de productos revisando y ajustando los niveles de existencias y los programas de producción.
- Lanzar nuevos productos en el mercado tras analizar los programas propuestos para el desarrollo de productos; preparar análisis de rentabilidad de la inversión; elaborar calendarios con ingeniería y fabricación.
- Introducir y comercializar nuevos productos elaborando planes de integración en el tiempo con ventas, publicidad y producción.

- Fijar el precio de los productos utilizando datos procedentes de los estudios de mercado; analizar los costes de producción y ventas; anticipar el volumen; estimar los costes de pedidos especiales y a la medida.

Áreas tecnológicas asociadas al puesto de trabajo

Todas las áreas tecnológicas relacionadas con los productos y servicios de TIC están asociadas a este puesto de trabajo.

Nivel de capacidades profesionales

Capacidades profesionales conductuales

- Comunicación
- Creatividad
- Visión empresarial
- Orientación al cliente
- Flexibilidad y aprendizaje autodidacta
- Iniciativa
- Estrategia y planificación
- Relaciones
- Compromiso con la excelencia

Capacidades profesionales técnicas

- Mix de marketing (producto, precio, lugar y promoción)
- Planificación de la estrategia empresarial
- Dirección de proyectos
- Visión comercial

- Conceptos de integración
- Tendencias de la tecnología
- Conocimiento de productos tecnológicos (dependiendo del segmento del mercado donde trabaje, hardware, software, comunicaciones)

Ejemplos de títulos profesionales

- Planificador de productos
- Creador del plan maestro

5.1.4. Director de Investigación y Tecnología

Tareas asociadas al puesto de trabajo

- En el cenit de su carrera profesional, el experto en tecnologías (o técnicas) puede llegar a ser una gran autoridad dentro de la empresa y un punto de referencia final en aspectos técnicos.
- Puede trabajar como consultor interno y, a menudo, se ocupa de asesorar a otros expertos senior en técnicas dentro de la misma área tecnológica.
- El experto en tecnologías (o técnicas) busca activamente nuevas oportunidades, aporta ideas importantes a los proyectos y programas y tiene un profundo conocimiento de los procesos de la empresa.
- Participa en los diferentes comités de dirección de la empresa y mantiene una perspectiva global de las tecnologías emergentes. El experto en tecnologías (o técnicas) tiene, por tanto, que dominar varias áreas tecnológicas o tener un profundo conocimiento de un área tecnológica en particular. A menudo contribuye a la formulación de la visión y la estrategia tecnológica general de la empresa.

- El ingeniero de investigación/científico tiene a menudo libertad para elegir sus métodos de trabajo y trabaja en los proyectos de forma independiente. Puede optar por trabajar principalmente en un laboratorio o en el departamento de investigación y desarrollo de una empresa.
- El ingeniero de investigación/científico tiene que ser capaz de establecer relaciones externas conforme a la estrategia acordada y tratar de ser innovador y activo en la resolución de problemas, sobre todo de los problemas relacionados con la investigación.
- En muchos casos gestiona proyectos de pequeña envergadura.
- El ingeniero o científico de investigación senior tiene capacidades profesionales para actuar como especialista o gestor de proyectos en algunos proyectos de su área tecnológica.
- Es también capaz de mantener relaciones externas de forma independiente y hace una contribución activa aportando ideas, resolviendo problemas y definiendo el contenido de los proyectos.

Áreas tecnológicas asociadas al puesto de trabajo

Todas las áreas tecnológicas de TIC están relacionadas con este puesto de trabajo.

Nivel de capacidades profesionales

Capacidades profesionales conductuales

- Capacidad analítica y mentalidad conceptual
- Aplicación de conocimientos
- Comunicación
- Creatividad
- Apertura a nuevas ideas

- Desarrollo personal
- Actitud profesional
- Decisión
- Iniciativa
- Labor de mentor y apoyo a otros
- Técnicas de resolución de problemas
- Procesos y métodos de aprendizaje

Ejemplos de títulos profesionales

- Ingeniero de investigación
- Científico de investigación
- Ingeniero senior de investigación
- Científico senior de investigación (Laboratorio)
- Científico principal (Laboratorio)
- Ingeniero principal
- Experto técnico senior
- Experto técnico principal
- Adjunto de investigación
- Adjunto señor

5.1.5. Director de TIC

Áreas tecnológicas asociadas al puesto de trabajo

Todas las áreas tecnológicas relacionadas con diferentes tecnologías TIC están asociadas a este puesto de trabajo.

Nivel de capacidades profesionales

Capacidades profesionales conductuales

- Relaciones
- Liderazgo
- Comunicación
- Estrategia y planificación
- Decisión
- Resistencia al estrés

Capacidades profesionales técnicas

- Conocimiento de la gestión del cambio
- Conocimiento del negocio

Ejemplos de títulos profesionales

- Director de equipo
- Director de departamento
- Director de línea
- Director senior de TIC

5.1.6. Director de Ventas

Tareas asociadas al puesto de trabajo

- Conocer a fondo el negocio de los clientes y lo que es importante para ellos, como precios, plazos de entrega, tiempo de lanzamiento al mercado, dependencia, etc.
- Conocer la organización y la actividad de los clientes para poder anticipar sus necesidades con soluciones técnicas y respuestas eficientes.
- Definir y preparar propuestas de ventas.
- Optimizar los resultados con una evaluación continua cuyo objetivo sea asegurar la lealtad de los clientes y garantizar futuras ventas.
- Analizar el mercado y la situación de los competidores.
- Analizar la rentabilidad de los clientes para implantar las acciones de venta oportunas.

Áreas tecnológicas asociadas al puesto de trabajo

Con respecto a las soluciones tecnológicas, las áreas relacionadas serán aquellas que tengan que ver con productos y servicios de telecomunicaciones.

Nivel de capacidades profesionales

La formación y el desarrollo de un director de cuenta principal debe abarcar aptitudes como visión comercial, orientación a los clientes y capacidades profesionales de negociación y comunicación, y aspectos comerciales tales como estrategia de marketing, mix de marketing, aspectos específicos del sector de las TIC y tendencias de las TIC.

Capacidades profesionales conductuales

- Negociación
- Orientación al cliente

- Iniciativa
- Control emocional
- Comunicación
- Persuasión

Capacidades profesionales técnicas

- Tendencias tecnológicas
- Documentación técnica
- Conocimiento de los productos relevantes para el sector (por ejemplo, telecomunicaciones, software de aplicaciones comerciales, servidores informáticos, unidades de memoria)
- Visión del negocio (perspicacia empresarial)

Ejemplos de títulos profesionales

- Director de ventas junior
- Director de ventas
- Director de cuenta
- Director de cuenta principal

5.1.7. Lista de las principales capacidades profesionales conductuales

Actitud profesional: enfoca las tareas y la relación con los colegas de manera responsable y profesional, demostrando atributos que se consideran apropiados para la situación y el puesto de trabajo. Comprende lo que se requiere en este sentido y es capaz de modificar actitudes para hacer frente a diferentes situaciones. Transmite confianza en su destreza para obtener resultados de calidad de manera eficiente en beneficio de su propia persona, del equipo y de la empresa. Asume la autoría y

responsabilidad de sus trabajos y es tenaz en el trabajo, salvando o eliminando los obstáculos. Trabaja de manera eficiente y eficaz para conseguir un buen resultado.

Atención al detalle: capaz de realizar un trabajo preciso, incluso bajo presión. Cuando se trata de información crítica, es importante comprobar la exactitud de la información antes de utilizarla o transmitirla a otros.

Capacidad analítica: capaz de adquirir información e identificar la información ausente; de analizar una situación técnica aplicando la lógica para resolver problemas y proponer soluciones nuevas e innovadoras, y de utilizar hechos, datos y mediciones y seguir un proceso lógico para realizar un trabajo. Domina las herramientas y las metodologías que pueden ayudar a realizar ese trabajo analítico.

Compromiso con la excelencia: tiene voluntad de triunfar en las tareas asignadas y de realizar un trabajo de la mayor calidad posible. Ajusta las horas de trabajo a las demandas de la empresa. Respeta los compromisos adquiridos y garantiza la finalización de sus tareas. Es responsable y fiable.

Comunicación: es capaz de comunicarse eficazmente en persona, por teléfono, por escrito o por medio de presentaciones. Sabe cuándo debe simplificar conceptos técnicos complejos y describirlos en términos comprensibles y relevantes para los directores técnicos y comerciales y otras personas sin formación técnica. Sabe también cómo obtener la mayor información posible de otras personas. Es capaz de crear una red de contactos que le proporcionen información y apoyo

Labor de mentor: mentor es una palabra que proviene del griego y significa «consejero». Ahora se utiliza para referirse a una persona que se convierte en guía o asesor de confianza de otra. Esta labor suele desarrollarse en un entorno profesional, donde un colega o compañero apoya y orienta a otros empleados más nuevos o jóvenes. Es también una función importante de los directivos de cualquier nivel, que deben orientar y asesorar a sus subordinados. Cada vez se encuentran con más frecuencia mentores también en los entornos académicos, especialmente cuando se

forja una relación entre una escuela y una empresa, haciendo los empleados de ésta labores de mentor con alumnos que muestran especial interés por la ciencia, la ingeniería o las TIC, por ejemplo. La labor de mentor es una destreza compleja que tiene que adquirirse y que exige mucho a las personas que la realizan.

Liderazgo: en lo personal, es capaz de tomar decisiones y reconocer y resolver situaciones conflictivas. De conseguir el apoyo de un equipo y llevar sus decisiones hasta el extremo. Está dispuesto a cuestionar los procesos y propuestas vigentes. Es capaz de crear y proponer una visión de futuro que otros aceptarán de buena gana.

Negociación: es capaz de comunicarse con otros para decidir un curso de acción que atienda las necesidades y los objetivos de ambas partes. Lo importante no es «ganar» una negociación en beneficio propio, sino encontrar una solución que satisfaga las necesidades de la situación y de las partes implicadas.

Orientación al cliente: considera en sus acciones y decisiones lo que es mejor para el cliente, atendiendo siempre las necesidades de éste, pero sin olvidar la rentabilidad para la empresa.

Orientación e interés técnicos: muestra interés por saber cómo funcionan las cosas. Aplica conocimientos técnicos a la resolución de los problemas de las empresas. Está dispuesto a realizar tareas técnicas y analíticas en el campo de las TI y las telecomunicaciones.

Persuasión: es capaz de convencer a otros de forma amistosa y constructiva de la eficacia de las propuestas presentadas. Demuestra también otros atributos necesarios (por ejemplo, trabajo en equipo).

Planificación y organización: cuando se le encomienda cierta tarea, es capaz de idear y documentar la mejor solución y planificar el tiempo necesario para ponerla en práctica. Aborda sus tareas de forma organizada y profesional e insiste en revisar el plan de trabajo cada cierto tiempo en función del trabajo ya hecho y de nuevos factores.

Se asegura de que el trabajo se realiza conforme a las normas de la organización. Respeto los plazos de entrega y sabe también trabajar eficazmente en tareas múltiples cuando es necesario.

Procesamiento de la información: con el correo electrónico, Internet y las intranet de empresa, el volumen de información disponible sobrepasa con mucho la capacidad de asimilación de cualquier persona. Por eso se necesitan capacidades profesionales de procesamiento de información que permitan distinguir entre lo importante y lo urgente, y saber clasificar debidamente esa información para recuperarla con facilidad en el futuro.

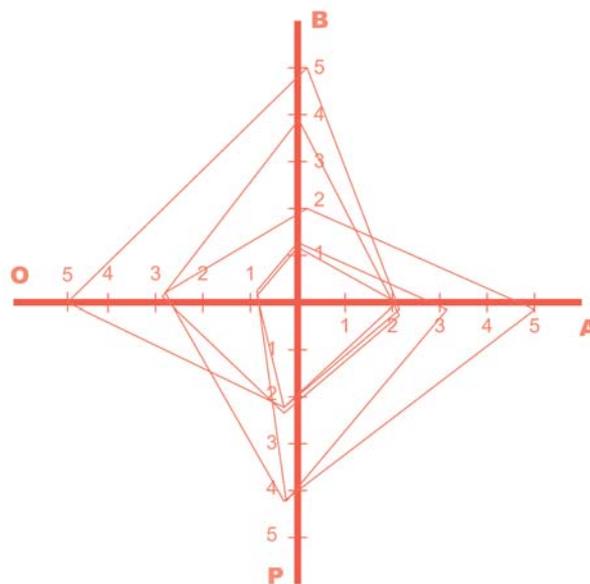
Relaciones: todos los trabajos propios del sector de la tecnología, la información y las telecomunicaciones requieren la destreza de trabajar eficazmente en equipo. Por lo general, cuanto más alto sea el puesto, más necesidad habrá de trabajar con mayor variedad de personas. En algunos puestos de menor nivel, sólo es necesario establecer relaciones eficaces con un pequeño equipo de compañeros, como ocurre en el área del diseño de productos. En otros puestos, como los de consultoría de empresas de TI, una de las capacidades profesionales más importantes es la de establecer relaciones fácil y rápidamente con distintos miembros de las organizaciones de sus clientes, ya sean directivos, analistas financieros, especialistas en recursos humanos o técnicos. Si la destreza de «relación» se identifica como una de las más importantes para un puesto de trabajo determinado, la persona que lo ocupe tendrá que ser capaz de establecer relaciones profesionales eficaces con miembros de su equipo, con los clientes y con otros colegas. Tendrá que tener buenas capacidades profesionales de comunicación, saber escuchar eficazmente a los demás y no dudar en pedir consejo cuando lo necesite. Deberá desarrollar en poco tiempo una red de contactos y estar dispuesto a compartir información e ideas.

5.2. El informe PAPET

El segundo estudio que presentamos sigue una tónica similar al de Career Space en cuanto a su metodología de diagnóstico ya que igualmente utilizó la técnica de la entrevista semiestructurada y el panel de expertos para la adquisición de datos e información. Difiere sin embargo en sus procedimientos de análisis y categorización de puestos, ya que presupone un modelo anteriormente elaborado de conceptualización y formas de trabajar en el sector en cuanto a los tipos de servicios y productos, que resuelven problemas o necesidades de sus usuarios.

Exponemos a continuación el modelo BAPO¹⁹ de análisis que se utilizó. Hay que tener en cuenta que este modelo se diseñó para que no sólo sirviera para analizar las necesidades y tipos de puestos del sector sino también para proporcionar una formación adecuada al mismo:

Modelo BAPO



Fuente: Escuela de Ingenieros de Telecomunicaciones de Madrid

¹⁹ BAPO son las siglas en inglés de negocio, arquitectura tecnológica del sistema, procesos y organización

Este modelo que seguidamente se describe permite clasificar con cierta facilidad de manera funcional los diferentes puestos y tareas que se pueden encontrar en el mercado de manera genérica atendiendo a los problemas que resuelven

5.2.1. Eje Niveles BAPO

B – Negocio (se refiere a todo conocimiento y habilidad para entender los productos y servicios de la empresa y sus implicaciones en relación con los de la competencia y desde un punto de vista comercial). Se presenta según los siguientes grados:

1. Competencia parcial de producto.
2. Completa de producto.
3. Competencia táctica.
4. Estratégica.
5. Política

A – Tecnología (se refiere al conocimiento y pericia en el manejo de los aspectos técnicos y tecnológicos que permiten enfocar los problemas de negocio, productos y servicios). Se presenta según los siguientes grados:

1. Competencia individual inicial o de componente.
2. Individual avanzada o de arquitectura.
3. Táctica de tecnología.
4. Dirección técnica.
5. Estratégica técnica.

P – Procesos (se refiere al encadenamiento correcto de actividades entre las tareas entre los puestos y su correcta definición). Se presenta según los siguientes grados:

1. Competencia de proceso personal.
2. Dirección de proyecto pequeño.
3. Proyecto grande.
4. Procesos de producto o servicio.
5. Procesos corporativos.

O – Organización (se refiere a los contenido de los puestos, sus relaciones jerárquicas y funcionales). Se presenta según los siguientes grados:

1. Competencia organizativa personal.
2. De grupo pequeño.
3. División.
4. Corporativa.
5. Intercorporativa.

5.2.2. Clasificación por funciones BAPO

Gestión (niveles 5, 2, 2, 5): encargado de dirigir y desarrollar las actividades de planificación de servicios, incluyendo las estrategias de innovación. Perfiles PAFET cercanos: Gestor de innovación TIC.

Comercialización (niveles 4, 2, 2, 3): marketing y ventas. Perfiles PAFET cercanos: Gestor de ventas, Gestor de productos y servicios TIC.

Arquitecto de servicios (niveles 2, 5, 4, 3): dirección técnica de los proyectos y explotación de servicios y contenidos. Perfiles PAFET cercanos: Analista de servicios telemáticos, consultor de sistemas, arquitecto de redes telemáticas, especialista en seguridad telemática, Gestor de proyectos de desarrollo.

Especialista en servicios y contenidos (niveles 1, 3, 4, 1): desarrolla y realiza la adaptación de elementos software y de contenidos. Perfiles PAFET cercanos: Especialista en soluciones TIC, programador de sistemas software, programador de aplicaciones, desarrollador de contenidos, programador multimedia, diseñador de web.

Operación e infraestructura (1, 2, 2, 1): contribuye a que la infraestructura TIC de los servicios, especialmente servidores, terminales y redes, se mantengan operativas con los niveles de calidad exigidos; incluye actividades de instalación y despliegue de redes. Perfiles PAFET cercanos: Técnico en operación y mantenimiento de infraestructura TIC, operador e instalador de ordenadores.

5.2.3. Tipos de Puestos en TICs y Puestos Directivos²⁰ clasificados por BAPO

- Programador de sistemas software.
- Diseñador / integrador de sistemas.
- Especialista en tratamiento de señal multimedia.
- Consultor de sistemas.
- Especialista en soluciones TIC.
- Diseñador de redes de comunicaciones.
- Programador multimedia.
- Diseñador de Web.
- Programador de aplicaciones.
- Especialista en mantenimiento hardware.
- Especialista en mantenimiento software.
- Ingeniero de radiofrecuencia.
- Consultor de telecomunicación.
- Ingeniero de desarrollo hardware.
- Arquitecto de redes telemáticas.
- **Gestor de información.**
- Operador / instalador de ordenadores.
- Especialista en integración y pruebas.
- Analista de servicios telemáticos.
- Especialista en seguridad telemática.
- **Gestor de productos y servicios TIC.**
- **Gestor de proyectos de desarrollo.**

²⁰ En negrita se nominan los puestos directivos.

- **Gestor de ventas.**
- **Gestor de investigación y desarrollo.**
- Especialista en seguridad TIC.
- **Gestor de innovación TIC.**
- Técnico en operación y mantenimiento de infraestructura TIC.
- Especialista en soluciones TIC.
- Desarrollador de contenidos.
- Consultor TIC en la administración pública.
- Especialista en usabilidad de servicios y aplicaciones.

5.2.4. BAPO y Didáctica

1. Eje B-negocio. Los dominios de aplicación comprende la información acerca de servicios específicos de los dominios concretos de aplicación más relevantes.

Son necesarios para entender la aplicación de la tecnología en los sectores económicos considerados. Los métodos didácticos más adecuados son: método del caso, casos prácticos completos, prácticas en empresas.

2. Eje A-tecnología. La tecnología comprende los contenidos científico-técnicos básicos y los contenidos tecnológicos.

Estos son necesarios para entender los elementos con los cuales se construyen los servicios. Corresponde al eje "arquitectura" del modelo BAPO, y debería de incluir formación acerca de las innovaciones identificadas como más relevantes en otra sección de este estudio (activos FOSS, accesibilidad y usabilidad, gestión y protección de activos, interoperabilidad, adaptación al contexto, gestión de la identidad). El método didáctico más adecuado es el de clases magistrales con contenidos descriptivos, y casos prácticos completos.

3. Eje P-procesos. La ingeniería comprende los contenidos y formación práctica acerca de los procesos de planificación, desarrollo y gestión de los servicios.

Son necesarios para saber cómo llevar a la práctica profesional los servicios. Los métodos didácticos más adecuados son: prácticas de laboratorio, casos prácticos completos.

4. Eje O-organización. La economía y organización comprende los contenidos económicos, regulatorios, y de organización de las empresas del sector.

Las competencias personales comprenden los contenidos acerca de las competencias sociales, de comunicación e individuales.

Son necesarios para saber cómo funcionan estas empresas, y conocer las funciones que el futuro ingeniero deberá cubrir en alguna de ellas. Los métodos didácticos más adecuados son: clases magistrales con contenidos descriptivos, método del caso.

En el cuadro que sigue aparecen clasificadas las diferentes áreas generales de negocio con sus bloques principales de conocimiento además de las competencias que se deberían poseer.

Áreas de formación

Bloque	Contenidos
1. Tecnología-Arquitecturas de servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Arquitecturas de servicios • Arquitectura de red • Sistemas operativos • Middleware o software intermediario • Sistemas de información • Aplicaciones distribuidas • Terminales
2. Tecnología-Calidad de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento • Accesibilidad • Seguridad–Fiabilidad • Coste
3. Procesos de ingeniería de servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de servicios • Licitación • Gestión de proyectos • Despliegue y mantenimiento • Aseguramiento de la calidad • Gestión y operación de servicios
4. Negocios	<ul style="list-style-type: none"> • Operadores de red • Comercio electrónico • Gobierno electrónico • Enseñanza electrónica • Segmento de salud • Soporte industrial Sociedad del ocio
5. Organización de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de servicios • Legislación • Análisis de mercado • Gestión de la innovación • Estructura de las organizaciones • Inglés, globalización y equipos multidisciplinares
6. Capacidades personales	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad personal • Estrategia profesional • Ética • Trabajo en equipo • Técnica de comunicación, negociación y marketing • Toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia

5.2.5. Desarrollo de carreras profesionales

Se han definido anteriormente varios perfiles importantes en la ingeniería (gestor, comercializador, arquitecto, especialista, operador), y algunos de sus requisitos de formación. Ante la seguridad de que los profesionales deberán de adaptarse a los cambios a lo largo de su vida profesional, una de las preocupaciones que aparecen en las asociaciones profesionales, es el de encontrar trayectorias profesionales adecuadas y conformes a la formación que se recibe. El modelo BAPO que se ha ido utilizando a lo largo de este estudio también es una herramienta útil para entender las “distancias” entre perfiles, expresadas como necesidades de formación para saltar de un perfil a otro. La tabla que se muestra a continuación trata de describir los saltos posibles, y el eje del modelo BAPO al que van asociadas las necesidades formativas.

DE - A	Gestor	Comercializador	Arquitecto	Especialista	Operador
Gestor					
Comercializador	+ B-negocio + O-organización				
Arquitecto	+ B-negocio + O-organización	+ B-negocio			
Especialista		+ B-negocio + O-organización	+ B-negocio + A-arquitectura + O-organización		
Operador				+ A-arquitectura + P-procesos	

Fuente: Investigación EOI “Las ocupaciones más demandadas en el sector TIC

5.3. Estudio sobre las Necesidades de Formación en TICs en la CAM

En el último de los estudios que presentamos se ha seguido una metodología diferente para el hallazgo y delimitación de las necesidades formativas del sector de las TICs así como de sus procedimientos formativos. En este caso se ha delimitado un método inductivo más que deductivo que, partiendo del análisis de las demandas de puestos en el sector a través de organismos de empleo de la Comunidad de Madrid, permiten construir los perfiles profesionales genéricos requeridos y los conocimientos y formación que serían necesarios para llevarlos a efecto.

Los realizadores de este estudio analizaron las peticiones y perfiles profesionales concretos requeridos para el empresariado mediante anuncios en medios oficiales, así como la oferta formativa en la Comunidad de Madrid. Posteriormente compararon con los estudios anteriores si poseían un alto nivel de congruencia.

Las condiciones de búsqueda de demandas de empleo fueron las siguientes:

- *Ámbito de búsqueda:* Comunidad de Madrid
- *Número de muestras analizadas:* 3.349
- *Número de centros implicados:*
- Carreras/Enseñanza superior 23
- Postgrado y cursos 86
- Resto Cursos No especificados
- Se ha ampliado la muestra sobre las previsiones iniciales para una mayor fiabilidad de los resultados

La metodología utilizada se basa en un tratamiento informático de las demandas de empleo se siguió el siguiente procedimiento:

1. Se realizó una base de datos de las demandas de empleo.
2. Se identificaron palabras clave de contenido técnico y de contenido funcional que figuran en las distintas demandas analizadas que definen las “Técnicas” y los “Tipos de Puestos” respectivamente.
3. Se establecieron las “Clases” (conceptos o categorías significativos del sector TICs como ofimática, hardware etc.).
4. A cada Técnica se le asignaron la clase que le corresponde.
5. Se realizaron análisis estadístico de demandas por área, clase, técnica y otros criterios.
6. Se realizaron una representación numérica y gráfica de los resultados.
7. Se extrajeron las conclusiones pertinentes.

5.3.1. Demanda por clases de trabajo

Las clases más demandadas son: Programación (42,2%), Bases de datos (13,9%), Sistemas (13,8%), ERP (7,2%), Sistemas Operativos (6,6%), Seguridad/transacciones (5%).

De entre las técnicas, las más demandadas son: JAVA (10,1%), SISTEMAS (9,4%), J2EE (6,8%), .NET (6,0%), ORACLE (5,7%).

El resto de las clases o de las técnicas tienen una demanda por debajo del 5%

5.3.2. Perfiles de puestos demandados por áreas y figuras profesionales

- Las Áreas Profesionales más demandadas son:
- Desarrollo de software y aplicaciones (20,2%)
- Diseño de Arquitectura Software (16,1%)
- Especialista en Sistemas (12,8%)
- Diseño Multimedia (12,7%)
- Ingeniería de Integración y Pruebas (11,4%)
- Figuras profesionales más demandadas son:
- Proyectista de aplicaciones software (22,3%)
- Técnico de redes locales (16,1%)
- Analista de programación orientada a objetos (14,7%)
- Proyectista de arquitectura software (13,1%)
- La demanda del resto de las áreas y Figuras profesionales se encuentra por debajo del 10%.

5.3.3. Perfiles profesionales

Los Perfiles Profesionales más demandados son:

- Ingeniero de Desarrollo de Software. 18,8%

- Administrador de Redes Locales. 14,9%
- Analista de Sistemas Informáticos. 8,8%
- Administrador de Bases de Datos. 7,7%
- Consultor en Soluciones TI. 7,1%
- Director de Sistemas de Información. 6,9%
- Programador. 6,0%
- La demanda del resto de los perfiles están por debajo del 5%.

Aunque el estudio no especifica de manera pormenorizada cuáles de estos perfiles de puestos son o no directivos parece incluir diferentes estadios de desarrollo y por lo tanto cargos directivos.

5.3.4. Tipo de formación impartida.

Los tipos de ofertas formativas más significativos analizados en este estudio fueron, Cursos y Seminarios con un 52,7% del total, Postgrados y cursos con un 14,8%, Master y Postgrado con un 14,7%, siguiendo el resto con cifras inferiores al 6%. Se amplía el detalle de Cursos y Seminarios por ser un porcentaje mayor del 50%. De éstos predominan los de Programación, Bases de Datos y Sistemas.

Los tres estudios que hemos presentado nos ilustran acerca del estado de las demandas de empleo, perfiles profesionales, habilidades y conocimientos y sobre el tipo de desarrollo o carrera profesional existente en Europa en el sector de las TICs.

En el próximo capítulo presentamos nuestro propio estudio cualitativo donde aparte de abundar en los perfiles y puestos actuales o en vigor, pretendemos investigar el tipo y modalidad de formación que se está actualmente empleando en formar a los directivos de este sector. También intentaremos responder a la pregunta de cómo se evalúan actualmente los planes de formación en este tipo de puestos.

6. ESTUDIO DE CAMPO.

En el marco de nuestro proyecto como desde el primer capítulo anunciábamos, se ha planteado la oportunidad de realizar un **estudio cualitativo** mediante entrevistas semiestructuradas profesionales y un grupo de discusión o “focus group” con el objetivo de **aproximarse** al tema **desde la perspectiva de las empresas**, en concreto de los **responsables de recursos humanos** de las mismas y **de otras personas expertas** por su posición y experiencia en la formación y el desarrollo directivo del sector que nos ocupa.

Recordamos al lector los objetivos básicos de nuestro estudio para luego presentar mejor los resultados y conclusiones derivadas del mismo:

- Conocer los rasgos peculiares y emergentes asociados al Perfil Directivo de las empresas TICS en España.
- **Conocer las necesidades formativas** más importantes entre los directivos del sector.
- Conocer las **metodologías** utilizadas por las empresas para el desarrollo de la formación de sus directivos.
- Conocer los procesos establecidos en las empresas para el seguimiento de la eficacia de estas metodologías y su evaluación.

Para la consecución de estos objetivos, se han realizado nueve entrevistas en profundidad y un grupo de discusión.

En la selección de los participantes se han tenido en cuenta los siguientes criterios: tamaño de la empresa y subsector de actividad. El contacto con las empresas ha sido realizado por el mismo técnico experto en investigación cualitativa que posteriormente ha sido el encargado de realizar las entrevistas y el trabajo de grupo. Entrevistas y grupo han sido planteados de forma abierta en base a los objetivos de información

propuestos. Tanto el trabajo de grupo y las entrevistas han sido grabados en audio y transcritos literalmente para su análisis.

6.1. Características de la muestra

Las empresas del sector y consultoras colaboradoras quedan recogidas en el siguiente cuadro:

• Participantes en el estudio
• CABLE MADRID DE TELECOMUNICACIONES
• INTERMEC TECHNOLOGIES
• SOLGEN INFORMÁTICA
• CREDIMÁTOCA
• BT
• INDRA SISTEMAS S.A.
• ALCATEL LUCENT*
• SIEMENS
• VODAFONE
• ALCATEL-LUCENT
• MOA BPI Group
• PRYSMA CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE
• IBERIAN
• * Alcatel-Lucent ha contado con dos participaciones en el estudio: se ha realizado una entrevista con el Director de RRHH y la Directora de Desarrollo ha participado en el grupo de trabajo

En este documento se recogen los resultados de este estudio. Para ello, en primer lugar se describen los rasgos que desde la perspectiva de las empresas y expertos que han colaborado en el estudio constituyen el Perfil Directivo de las Empresas del sector de las TCS y se señalan las principales necesidades formativas asociadas a cada uno de

ellos. Para en un segundo epígrafe, detenerse en las actuaciones formativas y de desarrollo directivo que las empresas del sector están poniendo en marcha así como los procedimientos evaluativos que han establecido en relación a estas acciones. El documento se cierra recogiendo las principales conclusiones derivadas de la investigación.

6.2. Perfil de los directivos de las empresas TICs y Necesidades Formativas

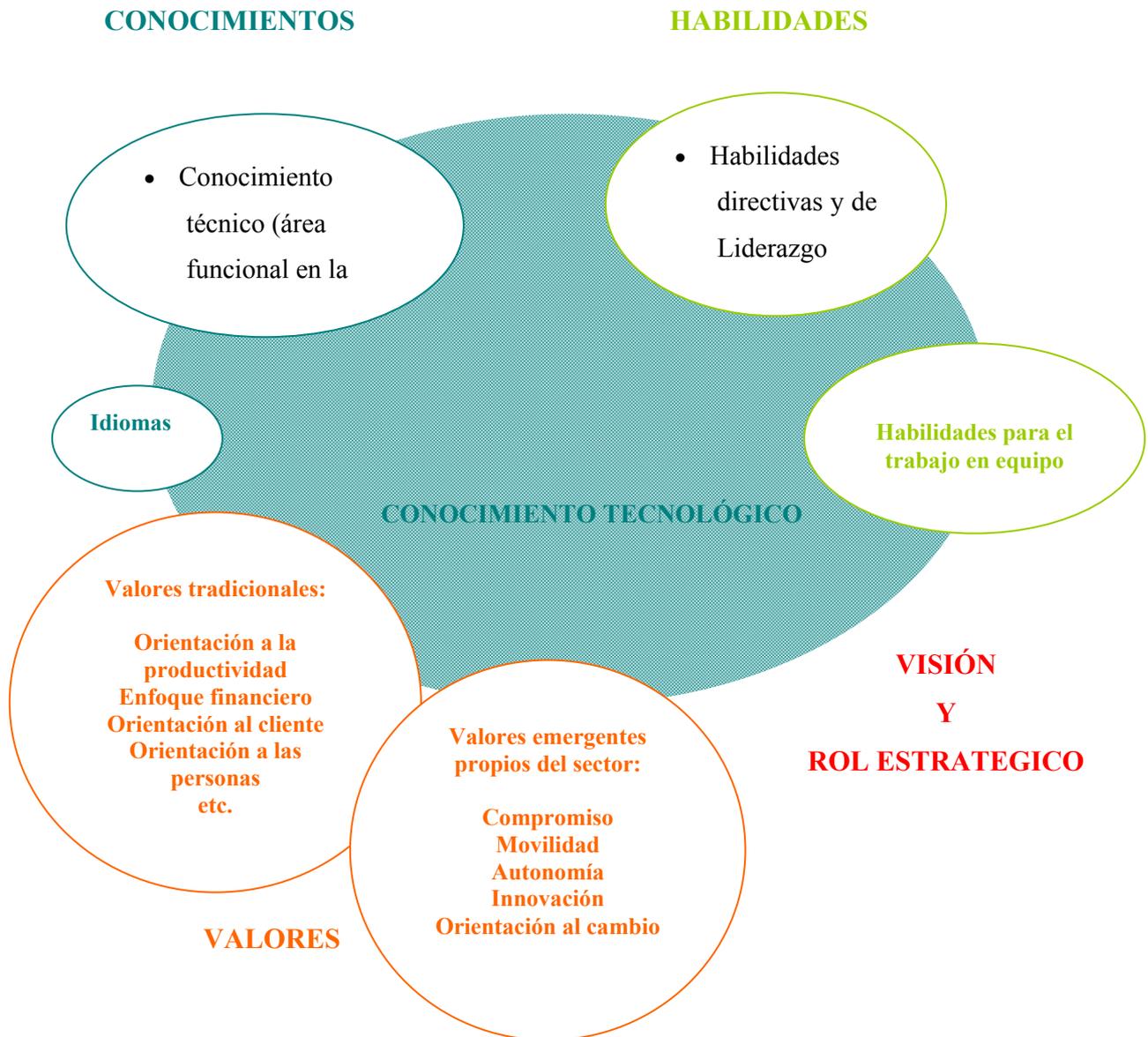
Cuando en el desarrollo de las entrevistas y del grupo de discusión, los directivos y responsables de los departamentos de recursos humanos o de desarrollo directivo de las empresas del sector de las TICs que han colaborado en el estudio se describen y describen a sus directivos; o los representantes de las consultoras que han participado aportan su experiencia acerca de las exigencias que deben cumplir sus candidatos para ser bien admitidos por las empresas del sector, se puede observar que:

A pesar de la **diversidad de empresas** que configuran el sector en cuanto a tamaño, actividad, estructura organizativa y cultura corporativa; **parecen existir algunos rasgos compartidos y peculiares del directivo de las empresas TICs.**

Rasgos que aparecen asociados con:

- El peso de lo tecnológico en la actividad de estas empresas.
- El mercado laboral en el que existe actualmente una fuerte demanda de personas con un perfil adecuado con los proyectos empresariales.
- La generación de vínculos entre empresas derivados de la dinámica vivida en el sector en los últimos años, tanto desde el punto de vista de la subcontratación, como desde el punto de vista de la movilidad de personal (con su conocimiento y experiencia) entre unas y otras empresas.
- Y la implantación del cambio como una constante del sector.

Dimensiones y rasgos asociados a los Directivos de las empresas TICS en España



Fuente: Investigación EOI "Las ocupaciones más demandadas en el sector TIC"

Así, y en primer lugar, **el directivo de una empresa TIC**, además de tener **conocimiento y experiencia en el área funcional** en la que desarrolla su actividad dentro de la organización, dominar el **inglés** (y otros idiomas vinculados con la nacionalidad de su empresa o de la tecnología de su campo de actividad), **conocer su mercado y su negocio**, etc. como cualquier otro directivo de cualquier otro sector de

actividad, debe tener **conocimiento tecnológico**. Se trata de un componente clave en los directivos del sector de todas las áreas, un componente que **las atraviesa y envuelve**:

Este rasgo parece cubierto de manera satisfactoria por las empresas del sector, desde el punto de vista de los participantes en el estudio, ya que la mayoría de los directivos del mismo provienen del mundo técnico para el que se formaron, para el que fueron reclutados, en el que desarrollaron los primeros pasos de su carrera profesional y en el que han completado y actualizado su formación. Mundo técnico desde el que han migrado a áreas de proyección directiva (comercial, etc.) donde han ido subiendo a puestos directivos o han decidido emprender su propio proyecto empresarial.

Este comportamiento, se ha visto reforzado por los malos resultados asociados a las tentativas de incorporar directivos con un perfil en el que se enfatizaba más el conocimiento técnico de su área funcional. Los participantes comentan, en este sentido, como el peso de lo tecnológico y su continuo cambio, así como la necesidad de tener este conocimiento para establecer relación y comunicación con clientes, etc. llevaba a la necesidad de duplicar recursos con el fin de que estas relaciones fueran efectivas.

El **conocimiento técnico** de las áreas funcionales tampoco parece percibirse como una fisura a cubrir entre los directivos del sector. La experiencia de trabajo en las áreas no técnicas (en el sentido tecnológico) con proyección directiva y la posibilidad de participar en cursos, masters, etc. específicos, parecen asegurar, desde la percepción de los participantes, el conocimiento técnico funcional que requieren estos directivos.

El **conocimiento de idiomas**, por el contrario, aparece todavía hoy como un handicap para el desarrollo de carreras directivas en un sector cada vez más globalizado.

En el ámbito de las **habilidades directivas**, se han podido distinguir **tres posiciones** entre las empresas del sector que han colaborado en el estudio, que parecen definir una **pauta de evolución del mismo** en la percepción de los participantes:

En primer lugar, se han podido identificar empresas apegadas a un perfil directivo **gestor de proyectos y recursos humanos**, centrado en los objetivos a medio plazo y en el desempeño de tareas y funciones.

En segundo lugar, se han observado empresas en las que el directivo más que gestor de proyectos y personas adopta un perfil de **líder** de proyectos y equipos y refuerza su participación en espacios y redes de relación con otros responsables de proyectos y equipos humanos. En este sentido, se destaca su capacidad y habilidad para la motivación y formación de las personas del equipo del que es responsable con el fin de conseguir los objetivos propuestos.

En tercer lugar, se han podido ver algunas empresas que pretenden dar un paso más con respecto a la posición anterior y definen un perfil directivo que mira al futuro desde un planteamiento global y estratégico adoptando un papel de coach, de **desarrollador de las personas de su equipo** haciéndolos crecer en competencias, autonomía,... En este contexto, aparecen como especialmente relevantes su habilidad para transmitir experiencias y generar transferencia de *know-how*, fomentar iniciativas, asesorar y acompañar el proceso de sus colaboradores:

"Todos estoy segura que necesitamos, somos conscientes de que queremos avanzar hacia allí; pero no tenemos ese perfil plenamente desarrollado. El líder que es él mismo coach y desarrollador de las personas de su equipo, que es capaz de hacer a otros líderes y hacer a otros crecer (...)... a ver en el año cual es la, lo que piensas que puedes contribuir... cuáles van a ser tus aportaciones, concretas,... discutirlo, cuantificarlo... dejarlo de una forma que también luego se pueda medir... esos son los objetivos típicos ¿no?... y a parte de esos objetivos que son los que ya hemos acordado que vas a hacer en este años... ¿cuál es el siguiente paso?... ¿dónde te ves de aquí a dos años, de aquí a cinco años?... ¿qué cosas crees que la empresa o que tu mismos tendrías que hacer para facilitarte ese recorrido? Y tener conversaciones constructivas y... y dar vía a la persona a que de una

manera proactiva se exprese y diga... luego lógicamente el directivo tiene que tener una visión clara de lo que esa persona te está proponiendo, si es realista, si no, si tu le puedes dar unos complementos,..."

y fomentar la cultura del feed-back, del diálogo constructivo dentro de la organización:

"No solo sobre los temas a corto plazo y de los objetivos a conseguir; sino el interés que tiene en las personas, en su evolución profesional y en las ayudas que necesita... hemos pasado de los sistemas de gestión del desempeño... ahora, la gestión que incluye no solo la parte de objetivos sino la parte de desarrollo profesional".

Este ámbito de habilidades directivas es reconocido por todos los participantes como un espacio en el que las personas y las empresas **requieren de acciones específicas** dirigidas a dotar de conocimientos, habilidades y herramientas y/o desarrollar competencias en aquellas personas que asumen o están llamadas a asumir responsabilidades directivas, dependiendo del marco desde el que se aproximen al tema, como se verá a continuación. En concreto, se identifica como especialmente relevante la necesidad de actuaciones dirigidas a cubrir las carencias que se pueden plantear en cada momento de tránsito: de gestor a líder, de líder a *coach*.

Los participantes en el estudio además de las dimensiones habituales del conocimiento y las habilidades directivas, plantean una tercera dimensión en el perfil de los directivos de las TICS:

Los valores con los que la empresa se identifica y articula la cultura corporativa, sistematizada o no por las mismas.

Todas ellas asumen valores tradicionales como la orientación a la productividad o el enfoque financiero, la orientación al cliente y a las personas, etc. pero, desde la perspectiva de los participantes en el estudio en el sector de las TICS han emergido

cinco nuevos valores: **el compromiso, la movilidad, la autonomía, el carácter innovador y la orientación al cambio.**

El **compromiso** constituye un rasgo emergente y, desde el punto de vista de los participantes, un factor totalmente determinante en el contexto de mercado actual en el que la demanda de profesionales es muy alta y las empresas se enfrentan a la necesidad de desarrollar medidas dirigidas a retener a sus talentos.

Aunque en el estudio todavía se hacen presentes empresas en las que se habla de la posibilidad de desarrollar toda la carrera profesional dentro de las mismas (*"la empresa de toda su vida"*); parece que va cobrando fuerza y se está extendiendo desde el mundo de las grandes corporaciones que adoptan el modelo de desarrollo directivo al resto de empresas, **una comprensión del compromiso:**

Articulada en torno a proyectos concretos en diferentes compañías y vinculada con otro de los valores emergentes del perfil directivo: **la movilidad.** En este contexto de sentido, no se plantean como valores contradictorios sino complementarios:

No se busca un compromiso permanente con la empresa; *"buscan gente respetuosa... que participe en su proyecto por un tiempo prudente" "que aspire a hacer un tramo de desarrollo de su carrera, en esa empresa, en ese proyecto al que te une"*, comprometiéndose a sacarlo adelante y a hacerlo de acuerdo con la cultura de la empresa, con sus valores,...

Y **en tensión** con otro valor emergente en nuestro contexto sociocultural: el equilibrio, la conciliación entre la vida personal y la vida laboral:

"la gente se tiene que sentir enganchado por el proyecto de empresa; pero que a la vez ese proyecto de empresa le permita también tener un equilibrio con su vida personal".

El que los directivos sean proactivos, resolutivos, capaces de resolver conflictos y, fundamentalmente, de trabajar de manera **autónoma** constituyen valores emergentes en el sector; aunque no generalizados en todas las empresas.

Sucede algo semejante con la incorporación en el perfil directivo de valores como el carácter abierto, abierto, creativo, cuestionador de lo evidente, capaz de **innovar**. Aunque se adoptan en las declaraciones de principios generales en todas las empresas participantes en el estudio, en un segundo momento, algunas de ellas limitan su alcance.

En este sentido, todavía algunas multinacionales establecen límites en la autonomía y las posibilidades de innovación de sus directivos y, en algunos casos de empresas pequeñas en las que socios y directivos se identifican, se expresa el temor a la incorporación de directivos con este perfil que conduzca a la pérdida de la identidad y la cultura corporativa y/o de su control.

El **cambio** aparece como uno de los rasgos del sector, no solo desde el punto de vista tecnológico, sino desde otros múltiples puntos de vista:

Es un sector en el que se viven variaciones en el mercado laboral (externalización, jubilaciones,...), en el mapa empresarial se producen fusiones, ventas, etc. y en consecuencia cambios en las culturas corporativas, en los modelos de liderazgo y de gestión, e, incluso se las carreras directivas en algunas empresas ya no se planean apegadas a los departamentos o áreas funcionales.

De ahí, que para todos los participantes en el estudio, los directivos deban ser **flexibles y orientarse al cambio**. Además, en su papel de gestores, líderes o desarrolladores deben ser capaces de transmitir este valor a las personas de su equipo:

"Ser capaz de poner en positivo las cosas que están ocurriendo, de ser capaz de que la gente vea en ese cambio más oportunidades que miedos, ser capaz de romper miedos... para eso, lo primero es que tienes que verlo tu mismo porque si

tu mismo te sientes amenazado por ese cambio en vez de verlo como algo natural y que te puede traer oportunidades de mejora... pues no vas a ser capaz de transmitirlo a los demás".

Y hacerlo sumando un valor de empleabilidad.

"No se puede ver encasillado en un solo proyecto de empresa permanente en el tiempo... buscar su empleabilidad en ese nuevo mercado global (...) lo que la gente tiene que buscar es que en el momento que está en un proyecto... esté comprometido con ese proyecto porque ese proyecto le está aportando algo, ahora y para lo que va a ser su empleabilidad futura"

En el caso de las empresas más pequeñas participantes en el estudio, se ha podido observar el temor de sus directivos-socios al cambio asociado al crecimiento y a la necesidad de incorporar personal directivo.

En consecuencia, se ha hecho visible la necesidad de acciones dirigidas a trabajar la gestión y la orientación al cambio en este colectivo de empresas y directivos.

Una última dimensión en el perfil del directivo del sector de las TICS es **la visión y el rol estratégico**. Se trata de una dimensión emergente solo en algunas empresas y que aparece objetivada por dos vías distintas:

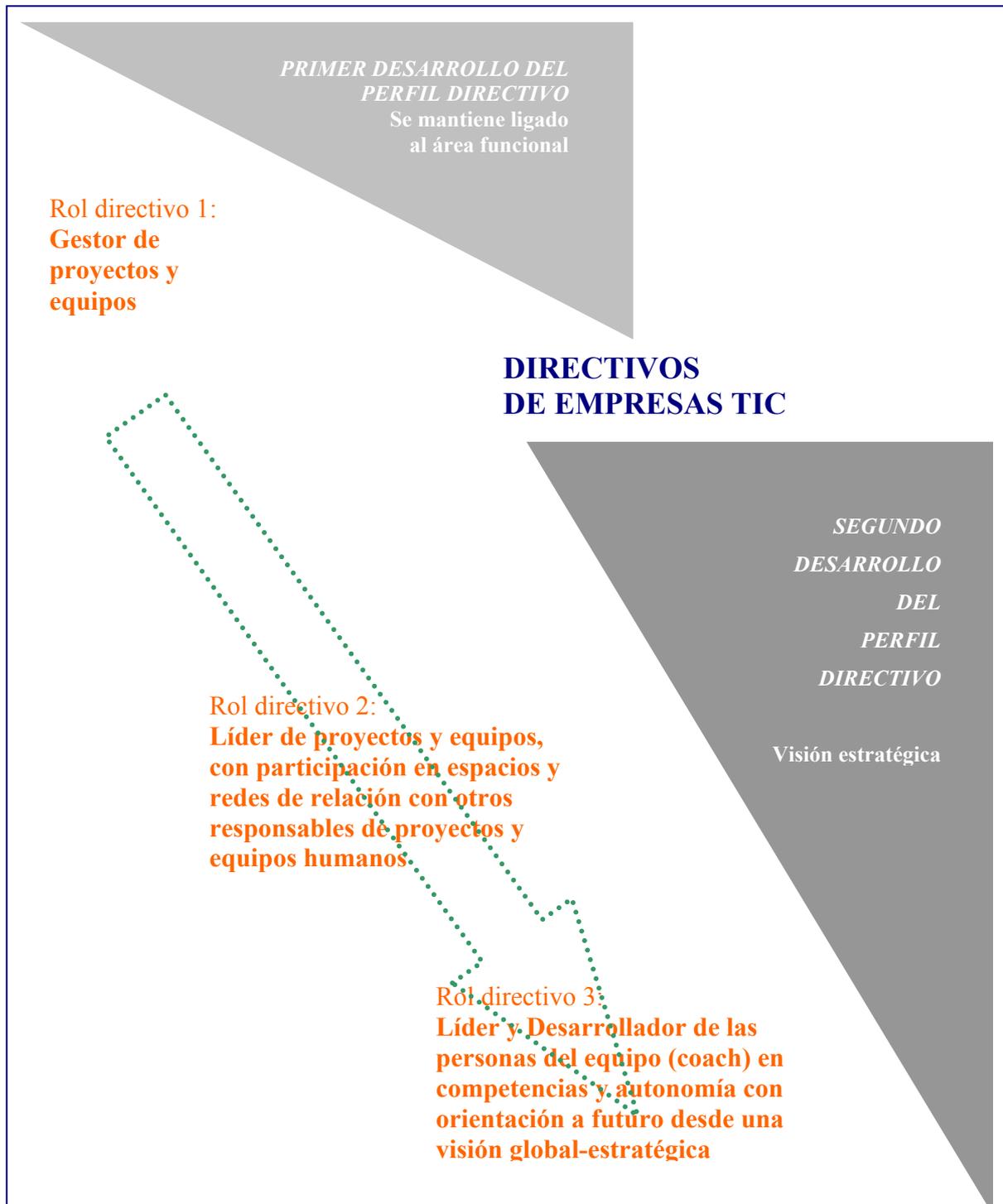
- Estableciendo dos perfiles directivos escalonados: un perfil más operativo y de carácter gestor; un segundo perfil directivo estratégico.
- Adoptando un perfil directivo que incorpora la visión y rol estratégico.

Como puede observarse, en el conjunto de las descripciones y experiencias vertidas en las entrevistas y en el grupo se pueden distinguir dos desarrollos del perfil directivo global en el que de manera genérica parecen reconocerse o al que adoptan como referente del sector:

- a) Un **primer desarrollo del perfil directivo** que se mantiene ligado al área funcional en el que desarrolla su actividad y que tiene un carácter fundamental de gestor de tareas, de proyectos y de personas. Generalmente, se inscribe en estructuras organizativas compartimentadas que limitan la visión global del negocio y de la empresa.

- b) Un **segundo desarrollo del perfil directivo** que trasciende las áreas funcionales, que tiende a desarrollar una visión estratégica basada en el conocimiento global del negocio y de la empresa en la que desarrolla su actividad y en la que adopta un papel de líder y, en su desarrollo más radical, de desarrollador y coaching de otros. En el desarrollo del estudio, aparece de forma sistematizada y formalizada en grandes compañías y de manera intuitiva, informal y sin objetivar en empresas muy pequeñas en las que directivos y socios se identifican.

Los Directivos en las empresas del sector TIC en España: Desarrollos y Evolución del Perfil directivo



Fuente: Investigación EOI "Las ocupaciones más demandadas en el sector TIC"

6.3. Metodologías pedagógicas y procedimientos evaluativos

Tras recorrer los rasgos que, desde el punto de vista de los participantes en el estudio, constituyen elementos claves en el perfil de directivo de las empresas del sector de las TICs en España y en concreto de aquellas que han colaborado en el mismo, a continuación se describen en este epígrafe las actuaciones que las empresas del sector están poniendo en marcha. Para todo lo anterior contamos con los objetivos de formación y/o desarrollo de conocimientos que se plantean, habilidades, valores y competencias de sus directivos o talentos y los procedimientos evaluativos que establecen en relación con estas acciones.

En el marco de desarrollo del estudio han emergido tres modelos de comprensión y de actuación en relación a la formación de los directivos en el marco de las empresas TICS, entendiendo formación de manera amplia:

- a) Modelo centrado en el desempeño del área funcional y las habilidades directivas en el que las metodologías base son la experiencia en el desarrollo del trabajo y las acciones formativas.
- b) Modelo centrado en el desarrollo de carreras directivas pautadas.
- c) Modelo centrado en desarrollo de planes de carrera personales, en el que plantea como reto adoptar la orientación del *manager coach* desde el punto de vista metodológico.

6.3.1. Modelo centrado en el desempeño funcional y las habilidades directivas

La mayoría de las empresas que han participado en el estudio entienden que la capacitación de los directivos de sus empresas proviene de dos vías:

- La experiencia en el puesto de trabajo, en el día a día, en solitario o acompañado por una persona que ocupa una posición superior o igual.
- La formación a través de acciones formativas cuya metodologías básicas son la clase magistral y las experiencias de "outdoor training" dirigidas a proveerles de los

conocimientos que necesitan y a desarrollar experiencias prácticas dirigidas a aprender haciendo.

- Acciones formativas generalmente desarrolladas por:
 - Personal experto externo cuando se trata de contenidos referidos a dos líneas de contenido básicas: contenidos técnicos del área funcional en el que desarrolla su actividad y habilidades directivas.
 - Y con la intervención de personal interno cuando se refiere a la propia empresa y a su ámbito de negocio.

Entre las empresas que se sitúan dentro de este modelo se observa una graduación en cuanto a:

- La sistematización de las acciones y el desarrollo de Planes formativos.
- Las dimensiones del perfil de directivo incorporadas como contenido y objetivo formativo.
- La diversificación metodológica.
- La incorporación de herramientas y procesos de evaluación.

Esta graduación parece asociada a la presencia de profesionales de recursos humanos que dedican su atención al desarrollo de estos temas.

Entre las empresas participantes en el estudio esta evolución se concreta en torno a tres posiciones:

- a) Un primer grupo de empresas, carecen de acciones o planes sistematizados de formación. De manera que se incorporan a procesos formativos de manera reactiva: participan en cursos, seminarios,... organizados por instituciones, universidades, etc.; o realizan sesiones grupales formativas en el seno de la empresa cuando se plantea una nueva necesidad o les surge un problema,...

Los contenidos de estas actividades suelen relacionarse con la necesidad de actualizar o innovar en temas tecnológicos o responder a la demanda de sus clientes. Aunque se contempla la posibilidad de hacer cursos relacionados con el conocimiento técnico funcional.

"se encuentra con ese problema y los primero que piensa, pues les voy a dar un curso"

Son empresas que no realizan seguimiento ni evaluación de estas actividades formativas aunque consideran que la marcha de la empresa constituye un indicador claro de la cualificación de sus directivos y de lo acertado de las experiencias formativas realizadas.

En el presente estudio, son empresas pequeñas las que se plantean la formación de sus directivos en el marco de este modelo; por lo que a los planteamientos de base se suma la dificultad de poder disponer de tiempo para que estos profesionales puedan participar en acciones formativas.

b) La segunda posición estaría representada por una empresa multinacional participante en el estudio que ya cuenta con actividades formativas dirigidas a:

- La actualización del conocimiento tecnológico de todos sus trabajadores.
- Informar sobre la propia organización y el negocio.
- Y a proveer de conocimientos y herramientas en el ámbito técnico funcional.

Las habilidades relacionadas con la gestión de proyectos y personas en esta empresa concreta se cubren de manera informal a través de la experiencia y el intercambio con los compañeros y con charlas puntuales desarrolladas por personal externo de las que no se hace seguimiento ni evaluación. Pero se plantea la necesidad de que la empresa realice un esfuerzo por sistematizar acciones formativas en este ámbito dirigidas a enseñar al colectivo de directivos y dar pautas

acerca de cómo trabajar en equipo, cómo motivar a su gente, cómo manejar situaciones complicadas,...

c) Por último, la tercera posición estaría representada por una de las empresas participantes que tienen Programas Formativos dirigidos a directivos que han promocionado recientemente o que vienen de otras compañías. Esta acción formativa sistemática atiende a los tres ámbitos contemplados hasta el momento:

- Impregnar e inculcar a los directivos la cultura corporativa.
- Dotar de los conocimientos técnicos del área funcional.
- Dotar de las habilidades y competencias directivas, de liderazgo, de trabajo en equipo, e incluso, de formación en coaching y todo ello ligado a la consecución de los objetivos estratégicos de la campaña y a los valores corporativos.

En este caso, se adoptan diversas metodologías (clases presenciales, formación on line) con el fin de facilitar el acceso a la formación en un contexto en el que la falta de tiempo es un problema importante.

Además, pone en marcha o se plantea poner en marcha distintos procedimientos de seguimiento y evaluación: encuestas de satisfacción y valoración del alumno, evaluación del desempeño y, de manera indirecta, propone como indicador de lo oportuno de los cursos la consecución de los objetivos de la campaña.

6.3.2. Modelo centrado en el desarrollo de carreras directivas pautadas

Otras empresas participantes en el estudio, contemplan la cualificación de sus directivos desde en la formación y el desarrollo de sus carreras directivas pautadas. Este marco de referencia parte de la identificación de personas con talento dentro de la organización y del diseño de Programas de Formación y Desarrollo Directivo que realizan a través de diversas herramientas:

- El Perfil de Talento se constituye en herramienta de base a partir de la cual los jefes directos de éstos realizan anualmente la Evaluación del Desempeño de cada uno de los directivos.
- La evaluación mediante el Feed-back 360° o los Assessment Center que permiten confirma el potencial de las personas con talento.

Tanto aquella empresa que dirige sus Programas de Desarrollo Directivo a "personas que tienen potencial para asumir posiciones de mayor responsabilidad en un futuro, personas que tienen potencial para ocupar posiciones de liderazgo en un futuro y otras personas que ya están ocupando posiciones de gestión pero que tienen todavía potencial para ocupar posiciones de mayor responsabilidad" , como aquella otra que realiza distintos Programas de gestión y dirección según escala directiva definida en su organización; los contenidos abarcan distintos aspectos del Perfil de Directivo o de Talento diseñado en la organización, y lo hace de manera secuenciada y estandarizada.

Desde el punto de vista metodológico adoptan una lógica más próxima a la formación que al desarrollo en la que incorporan distintas metodologías:

- Sesiones presenciales de formación teórica impartida por expertos, formación práctica impartida por miembros de la propia empresa y experiencias empresariales; seguidas de un periodo de autoaprendizaje a través de casos prácticos en formato e-learning; y realización de un trabajo en grupos en torno a un proyecto que lleva a la práctica una oportunidad de negocio detectada en la empresa.
- Plan de desarrollo individual mediante coach interno.

En este contexto el diseño y la sistematización de los distintos pasos y elementos del sistema posibilita y contempla la evaluación desde el principio; incorporando distintos procesos de evaluación para las distintas acciones desarrolladas:

- En el caso de los Programas de formación, los cuestionarios de valoración de satisfacción cumplimentados por todos los alumnos. Además, una de las empresas

de manera esporádica celebra grupos de debate en los que mezcla personas que están haciendo el curso con sus jefes.

- La Evaluación mediante *Feed-back 360*, en el caso de los Planes de desarrollo individual mediante *coach interno*.
- Una de las empresas considera que el contraste a tres bandas que realiza a partir de los datos aportados por los cuestionarios de satisfacción, la evaluación del desempeño y los programas formativos le ha permitido cambiar la lógica de programación de los cursos ajustando los contenidos de los mismos no a los elementos considerados como más relevantes en el Perfil de Talento sino a aquellos en los que se muestran más débiles los participantes en los cursos.

Para el desarrollo de estas líneas de actuación se considera imprescindible la colaboración entre la empresa y un proveedor externo que posibilite desarrollarlos.

6.3.3. Modelo centrado en Planes de desarrollo individuales

Por último, entre los participantes en el estudio aparece un último modo de afrontar el que los directivos de las empresas puedan desarrollar todo su potencial, todas las competencias directivas requeridas por la empresa, por el contexto, etc. que centra su actuación en el Desarrollo de Planes Personales y plantea como evolución predecible desde el punto de vista metodológico la adopción del *managers coach*.

Este modelo parte de la necesidad de identificar a los colectivos con alto potencial a través de las revisiones anuales, lo que hace mediante dos herramientas básicas: el *Feed-back 360* y los *Developments Centers*.

Esta evaluación abre un proceso de trabajo individualizado con las personas para que "*vayan asumiendo las competencias de cada uno de esos aspectos críticos que se han considerado en el Perfil de Liderazgo*" situándolo en el marco de las necesidades de la organización:

Desde el punto de vista metodológico supone un giro con respecto al planteamiento que hemos denominado /formativo/:

- Se trata de aportar diversos recursos según las necesidades de cada momento de su desarrollo personal que pivotan sobre la herramienta formativa básica de desarrollo individual y que consiste en que la organización genere posiciones relevantes de gestión dentro de la compañía con el fin de que las personas puedan aprender en vivo.

"Combinar las oportunidades que se dan en el entorno de trabajo que pueden ser desde cambios de puestos, que en un momento dado se promuevan porque se vea que esa persona si tienen un potencial de desarrollo directivo que hay que irle facilitando situaciones que le expongan a desarrollarlo. A veces es un cambio de un puesto muy claro, otras veces es aumentar su ámbito de responsabilidad donde está, asignarle temporalmente a un proyecto internacional, a un proyecto de complejidad concreta con cliente, con equipo...(..) facilitar que acceda a ese tipo de posiciones que, en vivo, le van a dar esa oportunidad en organizaciones más.... no quiero decir de juguete, pero más... manejables...más pequeñas que las subsidiarias europeas... pues le empieza a dar ese training que facilitaría esa principal carencia que tienen en la gestión de las personas (...) no deja de ser una experiencia de gestionar personas, en el día a día, la problemática que puede surgir en el día a día; tienen que trabajar para el desarrollo técnico de esas persona para ir cubriendo los gaps, las lagunas que crea el propio proyecto (...)aprender en vivo generando posiciones relevantes de gestión dentro de la compañía, fomentar el conocimiento, la relación entre equipos, entre entidades y culturas locales".

Por ejemplo, para trabajar el liderazgo se plantea poner "a la persona de líder en un ámbito que no es de su especialidad, lo que es un liderazgo, ver cómo algo de lo que tú a lo mejor no eres el mayor experto técnico pero si tienes habilidad de sacar lo mejor del grupo".

- Herramienta a la que en paralelo se van sumando apoyos individualizados y concretos en momentos de su itinerario. Apoyos de distintos tipos: Formativos (dirección estratégica, gestión de recursos humanos, liderazgo,...), *mentoring* interno o *coaching* externo.

Las acciones formativas, por lo tanto, en este esquema tienen un papel de apoyo aunque con un importante valor añadido al favorecer crear redes externas y abrir posibilidades de intercambio.

Para la empresa que plantea este modelo, la evaluación abre y cierra el proceso y se plantea de manera continua por medio de diferentes herramientas:

- Los cuestionarios de valoración de la satisfacción y aprovechamiento son, una vez más, el medio utilizado para la evaluación de las acciones formativas por parte de aquellos que participan en las mismas.
- Aunque en este caso se suma una supervisión del nivel de aprovechamiento de formación personal con periodicidad anual así como un seguimiento anual de los Planes de Desarrollo.

En este contexto, el papel de la consultora externa también cambia así como las necesidades de la empresa con respecto a ella.

Tendencias en la metodología de las acciones de Formación y de Desarrollo Directivo de las empresas en España: una primera aproximación

Ejes	Posiciones			
Modelo de comprensión	Centrado en el Desempeño		Centrado en el desarrollo de carreras directivas	Centrado en el desarrollo de planes de carrera personales
Aproximación	Formativa		Formativa desde la e incorpora el Desarrollo directivo	Desarrollo individualizado
Implantación	Reactiva No sistemática No formalizada	Mixto: Informal - Acciones	Planificada Sistemática	
	Participación en acciones - cursos y colaboradores externos	Planes de Formación	Programas de Formación y Planes de desarrollo directivo	Planes de desarrollo personales
	Se asume protagonismo en el diseño, implementación, etc. Protagonismo compartido con consultores-asesores-colaboradores-proveedores externos			
Contenidos / Objetivos	* Actualización tecnológica * Técnico funcional	* Tecnológico * Técnico * La empresa y el negocio	* Técnico * Cultura corporativa * Habilidades directivas, liderazgo, trabajo en grupo, coaching	* Técnico * Cultura corporativa * Habilidades directivas, liderazgo, trabajo en grupo
Metodologías	Experiencia en el puesto de trabajo en solitario o acompañada		Experiencias en el puesto de trabajo Clase presencial, formación on line, outdoortraining Coachs interno	Generar posiciones relevantes de gestión en la compañía para aprender viviendo Apoyos individuales según necesidades: cursos, mentoring interno, coaching externo, etc.
	Clase magistral, seminarios, talleres, formación on line		Clases magistrales, seminarios,, talleres, formación on line, outdoortraining	
Evaluación	No realizan seguimiento ni evaluación	Evaluación de la satisfacción	La Evaluación atraviesa todo el proceso - continua: Evaluación del Desempeño, Feed-back 360, Assesment Center, Cuestionarios de Satisfacción, etc.	

6.4. Conclusiones

A la vista de los resultados del estudio cualitativo se pueden sacar las siguientes conclusiones generales:

Perfil directivo de las TICS

Desde el conocimiento y la experiencia en el sector de las TICS, los participantes en el estudio parecen compartir un Perfil de directivo de carácter global, aunque se han podido identificar dos desarrollos del mismo: el primero de ellos, con una orientación gestora y ligado al área funcional en el que desarrolla su actividad; el segundo de ellos, de orientación estratégica y transversal a las áreas funcionales habituales.

Necesidades Formativas y/o desarrollo

Las necesidades más relevantes de los directivos del sector TIC son: el conocimiento de idiomas, las habilidades directivas y la gestión y orientación al cambio.

Formación y Desarrollo

Parece que hoy por hoy entre las empresas del sector de las TIC coexisten diferentes grados de conceptualización y sistematización de las acciones de formación y desarrollo dirigidas a sus directivos y de su evaluación, que parecen vinculadas a la presencia de una persona o un departamento dedicado a ocuparse de estos temas.

Metodologías y Evaluación

Aunque se observa la incorporación con fuerza del coaching dentro de los distintos marcos de formación y desarrollo directivo de las empresas TICS; continúan dominando, aunque reinterpretados dependiendo de los modelos desde los que los adoptan, metodologías como la formación a través del aprendizaje en el puesto de trabajo y el acompañamiento de los compañeros y los programas formativos mediante clase magistral, conferencia interactiva, talleres o seminarios o metodologías individuales de e-learning.

La evaluación de estas acciones no parece generalizada ni mucho menos sistematizada y adoptada de forma global. Entre los procedimientos más extendidos están los cuestionarios de satisfacción; y, en determinados ámbitos, la Evaluación del desempeño y la Evaluación mediante la herramienta de feedback 360°.

7. MODELOS PARA EL DESARROLLO DIRECTIVO. MODELO FUNDAMENTADO EN EL RENDIMIENTO. FUTURAS INVESTIGACIONES

Después de los resultados expuestos en nuestro estudio, queremos exponer un enfoque novedoso para el desarrollo directivo o modelo de desarrollo que nos sirva para al unísono, poder diagnosticar las necesidades formativas como para diseñar los métodos formativos más adecuados e igualmente evaluar la formación que reciben los directivos de empresa.

Un modelo operativo deberá tener las siguientes características:

- *Explicar la función directiva*: la labor directiva contiene una gran cantidad de conductas relevantes conducentes a la consecución de conductas y resultados conforme se interacciona con un equipo. Las conductas muchas veces tiene su fundamento en otras anteriores que poseen naturaleza diferente, así por ejemplo motivar a una persona implica previamente comunicarse bien con ella.
- *Ser comprensivo o simple*: los mejores modelos operativos deben de ser lo más simples posibles. Aquí como en ciencias se sigue el criterio de expuesto en la llamada “Navaja de Ockham²¹”.
- *Lograr medir variables*: parece que éste es el fundamento de todo modelo que pretenda gestionar algo ya que lo que no se mide, difícilmente se puede gestionar.
- *Proporcionar soluciones específicas de desarrollo*: es fundamental este punto para lograr un programa formativo personalizado que al fin y al cabo es nuestra meta fundamental.

Existen en el mercado de la consultoría diversos y buenos modelos que fundamentados en una u otra concepción han tratado el problema de la formación directiva. A nuestro modo de ver ninguno e ellos logra cumplir con las anteriores características ya que

²¹ Ockam . Guillermo de. Fraile y filósofo medieval que enunció el principio de economía del pensamiento científico que se puede formulara así: “de las explicaciones posibles a un fenómeno, la más simple es con una probabilidad mayor la más correcta”

cuando se permite la medida, no se explica suficientemente la relación entre las variables principales de la función directiva.

7.1. Modelos Integrados para el desarrollo directivo.

Empezaremos exponiendo cuatro modelos conocidos que pretenden integrar diversas variables y que sirven para enfocar la formación del directivo, destacando al mismo tiempo sus ventajas e inconvenientes.

7.1.1. Modelo de S. Covey

S. Covey²² renombrado tratadista en el campo del liderazgo ha tratado el desarrollo directivo incidiendo en lo que para él importa y que es desarrollar en las personas con mando hábitos y habilidades, ya que se pasaría de una situación de dependencia con la empresa a otra de independencia para terminar llegando a una máxima interacción social llamada interdependencia.

Efectivamente, tiene Covey razón cuando afirma que en los comienzos la persona que trabaja se encuentra en una situación de aprendizaje, lo que significa que gran parte de la energía y recursos los pone la empresa y ésta recibe experiencia que va asimilando. De esta forma debe construir su futuro en la misma a través del desarrollo de ciertas habilidades que a fuerza de repetirlas se transforman en hábitos

En una segunda fase, la persona a partir de la construcción de su conocimiento es capaz de crear nuevas situaciones y contribuir así con aportaciones novedosas que el negocio puede aprovechar.

Finalmente el empleado puede entender el negocio en su conjunto y establecer relaciones de forma lateral con sus iguales participando en actividades multidisciplinares que mejoren sustancialmente la labor empresarial.

²² S. Covey. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Editorial Paidós Buenos Aires 1998

El siguiente esquema expone sus ideas:



Fuente: S. Covey. *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. 1998

Desde la dependencia hasta llegar a la independencia es preciso pasar por los tres primeros hábitos o habilidades que hay que desarrollar y que son:

Proactividad: Este hábito es esencial en el ser humano ya que sin él no es posible desarrollar ningún otro. Ser proactivo significa tener voluntad y ser capaz de movilizar nuestras acciones en pro de nuestros intereses. Una persona es proactiva cuando moviliza toda su energía en aras de conseguir un ideal o meta. Ello significa un cierto grado de inconformismo con la situación establecida y un intento de cambio buscando los modos.

En las empresas en general se necesitan personas cada vez más preactivas dados las constantes y rápidas adaptaciones en las que estamos inmersos.

La proactividad depende de las siguientes variables y de su desarrollo:

- **Deseo de Cambio:** es como su propio nombre indica el inicio de la fuerza renovadora.
- **Autoconciencia:** significa poseer capacidad para establecer baremos comparativos considerando nuestros intereses y capacidades con las de los demás.

- **Conciencia Moral:** los principios morales en los que se sustentan el deber y el derecho a progresar deben estar instalados en todo trabajador.
- **Imaginación:** es una facultad propia de la inteligencia pero que se puede desarrollar con su uso. Si el ambiente es renovador la persona se acostumbra a renovarse.
- **Voluntad Independiente:** supone poseer autonomía en los criterios y capacidad de reflexión. Esta facultad depende mucho de la historia personal de cada uno.

Definición de objetivos: las metas que perseguimos en la vida laboral deberían estar en consonancia tanto con nuestros intereses como con nuestras capacidades. La elección de objetivos resulta esencial para el progreso sucesivo, y estos deben ser progresivos. Se debe dedicar tiempo y observación en la empresa experimentando con ciertas y diferentes tareas para que la persona pueda elegir bien sus objetivos.

Los objetivos se definen en función de:

- **Intereses:** son aquellas tareas que más nos llaman la atención independientemente de que sirvamos más o menos para ellas. Hoy en día es difícil demostrar si una gran capacidad en algo puede despertar un gran interés o sucede lo contrario un gran interés por algo desarrolla la habilidad y el dominio. Aquí la regla de oro que funciona se podría enunciar así: “*A capacidad mínima es el interés el que manda*”.
- **Aptitudes:** capacidades innatas que posee la persona a la hora de realizar ciertas tareas. Las teorías psicológicas en boga afirman que son difíciles de modificar pero para algunos la práctica puede desarrollarlas algo. Un concepto más operativo y en el que existe mucho de aprendizaje son los estilos de pensamiento hoy se sabe que se puede enseñar a pensar mejor a las personas.
- **Formación:** los conocimientos adquiridos por medio de la enseñanza, libros, charlas con expertos etc., suponen aspectos que construyen la sabiduría de las personas y el buen hacer profesional. Los objetivos tienen un soporte básico en técnicas y en el uso de herramientas. Determinar los objetivos de la persona en base a su formación es esencial para tener éxito en el mundo laboral.

- **Experiencia:** la categorización de los conocimientos adquiridos por medio del trabajo y la vivencia personal, constituyen la mejor manera de definir los objetivos ya que se ha experimentado lo que conduce al éxito de lo que lo dificulta.
- **Elección de Carrera:** cuando se unifican los cuatro elementos anteriores se configuran una serie de objetivos centrados en los tipos de tarea que controlamos mejor, a esto le llamamos carrera profesional. Los objetivos elegidos deben ser consecuentes con esta situación.

Jerarquización: supone ser capaz de ordenar los objetivos definidos tanto por su complejidad de menor a mayor como por los recursos o medios de los que se dispongan. Todos los programas que se fundamentan en el mentoring y coaching consideran estos aspectos. Una buena jerarquización de objetivos contando con las posibilidades de la empresa constituye la base de una excelente carrera profesional.

Para la jerarquización pueden ayudar:

- **Valoración de objetivos:** los objetivos finales con cargo al potencial de la persona deben definirse primero.. En tiempos cambiantes como los que vivimos es preferible definir objetivos genéricos en el futuro para evitar que ciertos cambios en el entorno hagan ineficaces los esfuerzos para conseguirlos.
- **Visión a largo plazo:** Valorar los objetivos implica ver la importancia relativa que tienen en función de una meta final, excluyendo aquellos que no la tienen. Para ello es preciso analizar las posibilidades, medios, recursos y evolución de la empresa.
- **Subordinación de objetivos:** posteriormente es posible ir del futuro al pasado para definir los diferentes objetivos más cercanos en función de importancia y recursos.
- **Distinción entre resultados y recursos:** los resultados constituyen la expresión cuantitativa de los objetivos finales, es posible considerar los medios para conseguir algo y centrarse tanto en ellos para aumentarlos que se pierda de vista el objetivo final.

Comunicación: el elemento comunicativo es fundamental que se desarrolle para lograr la interdependencia y la compartición de las ideas. Comunicar ideas, emociones, sensaciones o visiones acerca de las cosas es esencial. La comunicación no es algo fácil y es necesario estar muy atento a su fenomenología. En la comunicación residen el fundamento del liderazgo y la gestión de equipos.

Los principales recursos de la comunicación son:

- **Escucha activa:** supone la capacidad para lograr el máximo entendimiento con el interlocutor. En realidad es el arte de hacer expresar las mejores ideas a las personas.
- **Comprensión:** comprender es quizás una de las más excelsas cualidades del ser humanos sin la cual no podríamos vivir en grupo ni asociarnos. Significa ser capaz de sentir y hasta pensar como el otro metiéndose debajo de su piel.
- **Argumentación:** la lógica y la dialéctica en el discurso son esenciales a la hora de presentar las ideas a los demás. Se puede aprender a transmitir de una manera más lógica todas nuestras ideas.
- **Persuasión:** el arte de convencer y cambiar la conducta de las personas supone una herramienta de primer orden a la hora de trabajar. Al fin y al cabo todos los líderes deben cambiar comportamientos para lograr sus objetivos. No es posible convencer a nadie si antes no se reciben correctamente los mensajes de los demás y si no logramos comprender a otros.

Negociación: aprender a negociar para sacar provecho lícito de nuestras relaciones y recursos en la empresa es algo esencial para el progreso general. Negociar significa ponerse de acuerdo los recursos y las oportunidades de los demás con los nuestros para que sea el resultado aceptable para todos.

Recursos necesarios pueden ser:

- **Conocer necesidades de otros:** sin conocer las deficiencias de otros no es posible negociar ya que no aportaremos soluciones válidas para los demás.
- **Conocer tu mínimo necesario:** parece lógico estudiar muy bien antes de negociar hasta que límite se puede llegar en una negociación.
- **Practicar el gana-ganas:** una negociación en la que ambas partes no sacan un beneficio es por definición una mala negociación.
- **Ser creativo en soluciones aceptables para todos:** la capacidad para construir soluciones novedosas es quizás la mejor manera de acordar algo entre dos partes, de la creatividad surgen soluciones, a veces imposibles.
- **Mirar siempre el largo plazo:** muchas veces en los negocios interesa mantener buenas relaciones a largo plazo, eso significa siempre no perder de vista el horizonte del largo plazo. Por terminar una ventajosa negociación, en el futuro se pueden perder muchas.

Sinergia: poseer sinergia consiste en trabajar en equipo tratando de rentabilizar lo que en conjunto se posee compartiéndolo y creando cosas nuevas. Es el fundamento de la solución de muchos tipos de problemas.

Recursos necesarios:

- **Trabajo en equipo:** ser capaz de colaborar más que competir es algo que toda persona debe aprender si es quiere desarrollarse. Hoy día constantemente se trabaja en equipo.
- **Información compartida:** las empresas deberían facilitar la transfusión de información desde unas personas a otras a través de la empresa allá dónde se requiera o necesite.

- **Pensamiento sistémico:** todas las partes de una empresa forman un sistema que se encuentra interrelacionado de tal manera que se debe pensar qué consecuencias tiene el actuar en una parte del mismo.
- **Solución de conflictos:** en los equipos inevitablemente surgen los conflictos, habrá que estimular el diálogo, la creatividad y la negociación para resolverlos.

El modelo de desarrollo que nos propone Covey, no estaría completo sin proceder a una retroalimentación, así surge el séptimo hábito cuya esencia es revisionista.

Progreso constante: Covey contempla el desarrollo también como una revisión constante que es necesaria para perfeccionarse. La experiencia demuestra que muchos de los paradigmas con los que trabajamos suponen una cierta forma de contemplar el mundo que puede sustituirse por otros principios si cambia la situación, de esta forma aparecerán nuevos paradigmas. El entendimiento de estos paradigmas resulta muy molesto y es necesario ser de nuevo proactivo para hacerlo reanudándose así la proactividad y los demás hábitos que siguen.

Recursos necesarios:

- **Revisión del pasado:** todo de revisarse con criterios de cuantificación y medida. Lo que no funciona debe ser reformado o simplemente olvidado.
- **Construcción de nuevos objetivos:** aparecerán solos siempre que se disponga de un modelo básico de acción.
- **Adaptabilidad:** la acomodación a las nuevas situaciones de trabajo son cada vez más necesarios en todo. La persona flexible que logra adaptarse sobrevive.
- **Cuestionamiento de casi todo:** la actitud más favorable para el desarrollo constituye el poder siempre ser más exigente y el estar dispuesto a contemplar la realidad desde otro ángulo.

7.1.2. Modelo de Quinn²³

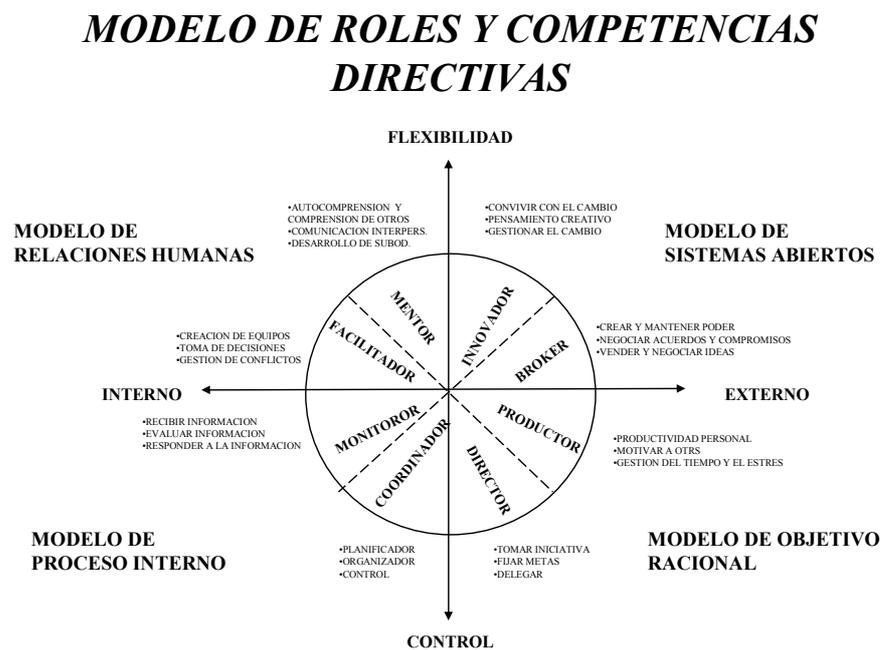
Uno de los modelos más prolíficos y fecundos que ha dado la literatura de las últimas décadas para el desarrollo directivo es el que corresponde a la figura de Robert E. Quinn y colaboradores. Para estos tratadistas la función directiva se presenta a través de numerosos roles que pueden ser más o menos relevantes en función de determinadas situaciones empresariales o escenarios. El desarrollo se concibe pasando por las siguientes fases de maestría:

- **Principiante:** lo que prima son las normas establecidas por otros y sus recomendaciones según los casos. La persona es un mero imitador o cumplidor de reglas.
- **Principiante avanzado:** se incluye el reconocimiento de patrones que no están previamente establecidos en las normas la persona es capaz de generalizar y manejarse personalizando su conducta y adaptándola a su estilo o forma de ser dentro del orden establecido.
- **Competencia:** la rigidez de las reglas desaparece. La persona interpreta las situaciones con arreglo a un criterio personal dándole su toque particular. Se asumen riesgos calculados en las acciones basados en los fundamentos que proporciona la experiencia.
- **Pericia:** desaparece el cálculo y el análisis racional. Comienza a aflorar el rendimiento inconsciente fluido y sin esfuerzo. Se responde a las señales por orden de importancia. Se reformulan las estrategias de actuación adaptándolas a la situación. Existe una casuística muy amplia a la hora de clasificar situaciones.
- **Experto:** en este nivel los directivos actúan de forma espontánea. No aplican las normas sino que utilizan el conocimiento holístico de manera que comprenden la situación con profundidad. Son personas que ven más allá de lo que suelen ver los demás adelantándose la mayor parte de las veces a las situaciones. Reformulan con rapidez y naturalidad todo tipo de estrategias adaptándolas al cambio.

²³ Robert. E. Quinn. Maestría en la Gestión de Organizaciones. Editorial Díaz de Santos Madrid 1995.

Se ha comprobado que los directivos excelentes alcanzan en los escenarios en los que viven un mínimo del nivel de competencia al menos en todos los papeles y un máximo en los de su especialización. Hoy día no es posible entender la dirección sin compartir muchos papeles a la vez.

Los roles diferentes que el directivo puede adoptar vienen reflejados por el siguiente gráfico que presenta el modelo de Quinn:



Fuente: Robert E. Quinn. *Maestría en la Gestión de Organizaciones*. 1995

En primer lugar es necesario comprender el significado de los ejes de coordenadas del gráfico. En el eje horizontal (interno, externo), se representa la orientación de la empresa bien centrada a la información y procesamiento de la misma considerando la organización desde dentro o más hacia el exterior preocupándose por el rendimiento y la adquisición de recursos.

El eje vertical (flexibilidad, control) hace referencia a la implantación de una organización abierta y cambiante o rígida en cuanto a la estructura y formas de actuar.

La combinación de los cuatro puntos proporciona cuatro tipos de escenarios o marcos donde se pueden situar muchas empresas que corresponden a la evolución natural o histórica de las organizaciones. Los escenarios son los siguientes:

- **Escenario del Objetivo Racional:** según esta escuela las empresas se preocupan por la productividad imperando siempre la consecución de resultados. El liderazgo se fundamenta en la consecución de objetivos y la optimización de los recursos. Es un escenario típico de principios del siglo XX y fabril.
- **Escenario del Proceso Interno:** durante el segundo cuarto del siglo XX predominó una concepción de la organización que se fundamentó en las metodologías de trabajo y en el ordenamiento y la reglamentación a la hora de trabajar lo cual se suponía redundaría en el mantenimiento. Así la descripción exhaustiva de puestos, la medida y la documentación son esenciales.
- **Escenario de Relaciones Humanas:** a finales del segundo cuarto de siglo proliferó la idea de que son las personas con su unión, trabajo en equipo y alta moral las que permiten mantener el trabajo y resolver los conflictos aumentando la creatividad. Palabras como motivación, creatividad, comunicación, formación y carrera profesional fueron ampliamente desarrollados.
- **Escenario de los Sistemas Abiertos:** hoy en día, y desde el último cuarto del siglo XX, predomina la incertidumbre. Construir una organización de estructura flexible y poseer empleados constantemente aprendiendo es vital en este entorno. Se espera de los directivos que sean innovadores y flexibles para dar respuesta los cambios continuos.

Hoy en día dependiendo de las situaciones se hace necesario saber cambiar y combinar los cuatro aspectos dependiendo del tipo de empresa y es más fácil una adaptación al entorno. Por ello se pueden combinar los cuatro con distinta presencia.

Si se consideran estos cuatro escenarios, según se encuentre una persona en cuanto a sus necesidades directivas se refiere, más cercano o lejano a los cuatro ejes aparecen ocho tipos de roles que se deben practicar. El modelo de Quinn permite previamente

diagnosticar la mayor predominancia de escenarios y decidir así qué tipo de roles será necesario desarrollar.

En cada uno de los cuatro escenarios descritos, aparecen los siguientes roles con tres competencias en cada rol:

Objetivo Racional

- **Rol de Productor:** supone la búsqueda de aquellos elementos que conducen al alto rendimiento en cada puesto como son crear marcos donde se trabaje con eficacia y recursos. Las competencias al uso son:
 - Rendimiento personal.
 - Motivar a otros.
 - Gestión del tiempo y del estrés.
- **Rol de director:** supone la capacidad de marcar las metas y proporcionar los recursos necesarios para conseguirlas, supone también tomar la iniciativa para comenzar proyectos. Las competencias son:
 - Proactividad.
 - Fijar objetivos.
 - Delegación.

Proceso interno

- **Rol de coordinador:** supone la capacidad para hacer fluido el trabajo mediante una organización adecuada contando con los procesos necesarios que puedan solucionar los problemas que se planteen. Las competencias son:
 - Planificación.
 - Organización.
 - Control.

- **Rol de monitor:** supone una vigilancia para ver si se está cumpliendo con los objetivos previstos y diagnosticar fallos y poner soluciones. Utiliza la capacidad de análisis y la observación. Las competencias son:
 - Recepción y organización de la información.
 - Evaluación de la información rutinaria.
 - Responder a la información rutinaria.

Relaciones humanas

- **Facilitador:** supone el fomento del esfuerzo colectivo, lograr la unión y creación de equipos y la gestión de los conflictos interpersonales. Sus competencias son:
 - Creación de equipos.
 - Toma de decisiones participativa.
 - Gestión de conflictos.
- **Mentor:** supone participar en el desarrollo del personal activando la comunicación y la comprensión mediante la empatía y el interés. Se sensibiliza ante los problemas y respalda a su gente. Las competencias son:
 - Empatía.
 - Comunicación.
 - Desarrollo de empleados.

Sistemas abiertos

- **Innovador:** supone la capacidad para tolerar la incertidumbre, identifica las características más relevantes y proporciona cambios creativos frente al entorno. Las competencias son:
 - Convivencia con el cambio.
 - Creatividad.
 - Gestionar el cambio.

- **Broker:** capacidad para la obtención de recursos necesarios para la realización del trabajo, manejo eficaz del poder a la hora de conseguir resultados, negociación con otros laterales. Las competencias son:
 - Creación de una base de poder suficiente.
 - Negociación de acuerdos y compromisos.
 - Venta de ideas propias.

Quinn y colaboradores proporcionan elementos muy interesantes a la hora de desarrollar directivos que permiten programar según las situaciones e intereses a las personas para que consigan los logros de la organización prefijados en marcos situacionales determinados.

7.1.3. Modelo de Ingeniería de la Conducta de Thomas Gilbert

Este autor, fundador del ISPI, desarrolló ya en 1978 en su obra “Competencia Humana: Ingeniería del Rendimiento”²⁴ un modelo que trataba buscar una interrelación sistémica entre los diferentes factores que pueden incidir en el rendimiento organizativo.

Fundamentándose en Skinner, con el cual trabajó asiduamente, estableció para los logros del trabajo y el mantenimiento de una conducta adecuada la siguiente cadena de acontecimientos: Estímulo-Respuesta-Consecuencias. La primera de las variables, el estímulo, supone todos aquellos elementos que marcan o indican el inicio de actividades o conductas de trabajo dirigidas hacia una finalidad concreta. La segunda se refiere a aquellos factores que son necesarios para realizar conductas operativas. Las consecuencias o tercera variable, conciernen a los resultados buenos o malos que sirven o no de incentivos para las personas que trabajan.

²⁴ Gilbert, T. (1978). Human Competence: Engineering worthy Performance: New Cork McGraw-Hill Book Company.

En el siguiente esquema se expone el modelo de Gilbert:

MODELO DE INGENIERIA DE LA CONDUCTA DE GILBERT

ESTIMULO	RESPUESTA	CONSECUENCIAS
ENTORNO: Información	ENTORNO: Recursos	ENTORNO: Incentivos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descripción de lo esperado. ▪ Directrices de cómo realizar el trabajo. ▪ Información de retorno frecuente y relevante. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Herramientas y recursos necesarios para la realización del trabajo. ▪ Acceso a los líderes. ▪ Procesos organizados de trabajo. ▪ Personal suficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentivos financieros suficientes relacionados con el rendimiento. ▪ Incentivos no económicos. ▪ Oportunidades de desarrollo profesional. ▪ Consecuencias claras de un rendimiento suficiente.
INDIVIDUAL: Conocimiento	INDIVIDUAL: Capacidad	INDIVIDUAL: Motivos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación sistemáticamente diseñada para adaptarse a los trabajadores ejemplares. ▪ Oportunidades de formación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adecuación persona-puesto. ▪ Procesos adecuados de selección. ▪ Programación flexible para buscar una mejor optimización del trabajador en cada momento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconocimiento de la buena ejecución de los trabajadores. ▪ Evaluación de las necesidades del empleado. ▪ Contrataciones justas y adecuadas.

Fuente: Gilbert, T.: Human Competente: Engineering worthy Performance: New Cork.1978

Gilbert postula que, en contra de lo que habitualmente creen muchos gerentes respecto a las causas sobre la falta de rendimiento en las organizaciones, es el entorno el primero que delimita la facilidad para el rendimiento y aunque se den otras variables más dependientes del empleado como la formación adecuada por ejemplo si las primeras no ayudan nunca el rendimiento pobre será superado. Afirma además, que un individuo no se sentirá realmente motivado sin situar en niveles aceptables las variables anteriores.

Para la realización del análisis de causas de la falta de rendimiento, Gilbert desarrolló la herramienta PROBE que se fundamenta en realizar a los trabajadores una serie de preguntas dirigidas a explorar las seis casillas o variables comentadas. De esta forma, es posible localizar la causa más probable de la falta de rendimiento.

Al final, y después de pasado el tiempo, se puede aseverar que en las organizaciones se dan las siguientes máximas:

- Coloca a una persona que rinda bien en un mal sistema y predominará el sistema.
- Deja que las personas que rinden bien te guíen para conducir el cambio.
- Con harta frecuencia se suele identificar el rendimiento medio con el estándar en las organizaciones y eso da como resultado un sistema conformista.
- La resistencia a cualquier esfuerzo por provocar la mejora aumenta cuando el rendimiento individual ha experimentado ya un proceso de degeneración y deterioro.
- El rendimiento puede mejorar y permanecer en tal estado siempre y cuando exista apoyo por parte del sistema al entorno de la organización.
- La formación resulta muchas veces un falso y socorrido método para paliar la falta del rendimiento y frecuentemente está mal diseñada.
- La dirección debe aprender el valor clave que conlleva el uso de la información, las expectativas, la información de retorno sobre los resultados, los instrumentos, y el diseño de procesos e incentivos a la hora de mejorar el rendimiento.

Como se puede apreciar la concepción de Gilbert puede servir como camino a la hora de saber la importancia y el orden que tienen los diferentes factores en el rendimiento y cómo deben ser desarrollados por la dirección.

7.1.4. Modelo de Liderazgo Instrumental o por Resultados

Hasta ahora hemos visto tres modelos de desarrollo directivo que se fundamentan bien en la perseverancia de los hábitos (S. Covey), en las competencias previamente establecidas según la estrategia empresarial (Quinn), según se centren en la situación empresarial o en aquellas variables que afectan el desempeño de los individuos (Gilbert). Ahora deberemos enfocar este problema desde un nuevo ángulo que el autor de este trabajo desea aportar. El modelo que presentamos le llamamos **Liderazgo Instrumental o por Resultados**. La esencia de este nuevo modelo es lograr responder a la siguiente pregunta: ¿qué necesita un líder para conseguir resultados cuantificables en su equipo? La respuesta nos la puede dar la orientación del rendimiento que

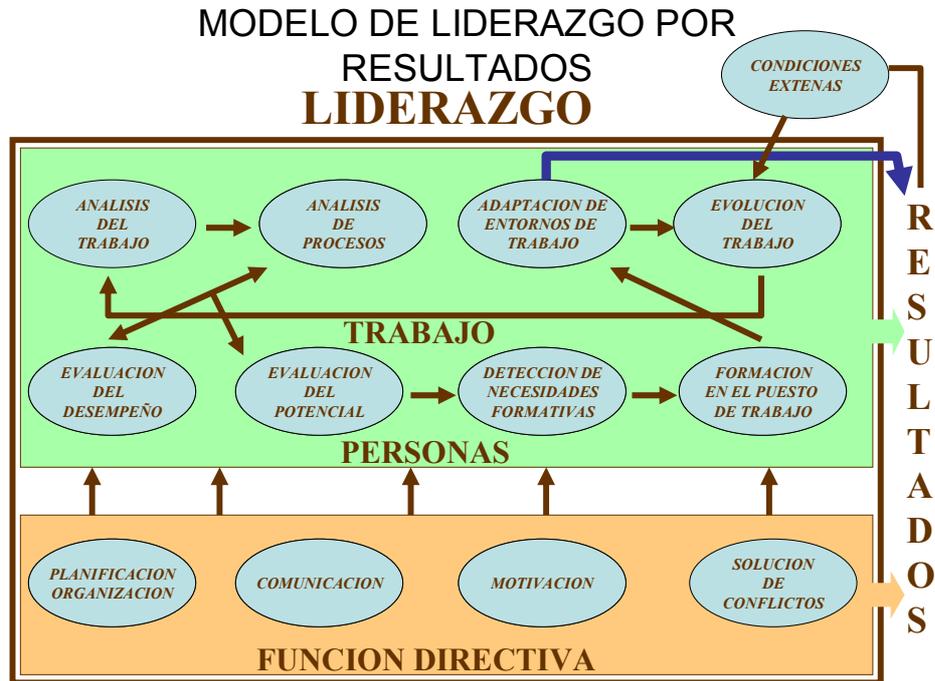
promueve el ISPI²⁵. En su concepción del rendimiento se pretende partiendo de los resultados ir construyendo o deduciendo el proceso por medio del cual se accede a ellos, así otras preguntas que son necesarias responder son: ¿qué tipo de rendimiento o resultados hay que tener? ¿quién tiene que obtener el rendimiento en el equipo?, ¿con qué herramientas técnicas o medios lo consigue?, ¿con qué cualidades y formación lo consigue?, ¿qué tipo de incentivos le mueven a hacerlo?

Cada una de las anteriores preguntas necesita de herramientas específicas que se pueden aprender, así por ejemplo la pregunta ¿con cuáles cualidades y formación lo consigue?, se responde bien si se manejan técnicas para analizar el potencial de la persona y si sabe calcular bien la distancia formativa donde está el sujeto en la actualidad en comparación con cómo debería estar.

Este modelo es operativo y proporciona visiones realistas de los escenarios de los que se produce el trabajo. Está elaborado para el presente, pero proporciona entrenamiento para el futuro ya que los procesos generales que trata son siempre los mismos. Algunos afirmarán que ya se ocupa RR. Humanos de proporcionar recursos respecto a estas técnicas para los equipos de trabajo. Sin embargo todos sabemos la lejanía real, en cuanto a resultados se refiere, entre lo esperado y lo conseguido. Muchos directivos echan de menos el poseer una caja de herramientas fáciles de aplicar por ellos mismos para que no tengan que esperar una oportunidad que nunca llega o llega tarde.

²⁵ ISPI o Internacional Society for Performance Improvement. Sociedad americana que persigue el estudio de las variables que interviene y explican el rendimiento en las organizaciones.

El modelo se encuentra resumido en el siguiente gráfico cuyas partes explicaremos:



Fuente: Elaboración propia

Para poder liderar con éxito (lo definimos como la consecución de resultados) es necesario conjugar una serie de cualidades o competencias genéricas que viene definidas por el rectángulo inferior. Estas competencias se vienen desarrollando en los cursos habituales de liderazgo. En estos cursos de una manera compendiada se enseña que si se quiere obtener resultados y un equipo de alto rendimiento es necesario practicar la Planificación y Organización primordial para definir los objetivos y proporcionar recursos. La Comunicación es necesaria para transmitir de la mejor forma las ideas. La Motivación para conseguir mantener la fuerza en el trabajo y la Solución de Conflictos para resolver los problemas que siempre aparecen. Estas cuatro competencias deberán estar mínimamente desarrolladas para poder ejercer el liderazgo por resultados.

El modelo propiamente dicho se explica en el rectángulo superior. Lo primero que debe hacer un Líder por Resultados es Analizar el Trabajo, ello supone conocer los productos a conseguir además de las cargas óptimas de trabajo y los recursos necesarios que se necesitarán ello le permitirá definir con concreción los objetivos y resultados finales de cada puesto. A continuación deberá analizar cómo se realiza el

trabajo (la mejor manera de hacerlo) esto implica Analizar Procesos y cómo se relaciona con otros puestos. Esto último le dará idea de los medios y recursos que necesita el trabajador. Si observa en función de los dos tipos de análisis anteriores cómo realiza su labor el trabajador, será capaz de Evaluar el Desempeño mediante las medidas conductuales y de resultados pertinentes, al mismo tiempo podrá coordinar el trabajo del equipo.

Por otra parte la evaluación del desempeño permite Evaluar el Potencial Laboral de la persona lo que lleva directamente al cálculo de las Necesidades Formativas actuales y futuras permitiendo lo primero realizar una Formación en el Propio Puesto adaptado a sus necesidades reales. Lo que permite una mejor adaptación, operatividad y ahorro de costes. El líder o director muchas veces puede hacer de coach del subordinado y él es quizás el que mejor sabe lo que necesita.

Como los puestos de trabajo están evolucionando constantemente tanto por condiciones interiores como por la situación del entorno laboral externo, será necesario Adaptar el Entorno de Trabajo y Estudiar las Condiciones Externas, lo que nos lleva a cerrar el ciclo viendo la Evolución del Puesto de Trabajo y a continuación volviendo a analizar el puesto de trabajo.

Este modelo es un modelo abierto que no concreta las herramientas exactas a emplear ya que pueden ser muy diversas. El modelo marca una serie de pasos encadenados que todo líder deberá cumplir si es que quiere obtener resultados.

Puede llamar la atención de que muchas de las fases corresponden a RR. Humanos como tal pero son muchos los que piensan que es mejor aprender a pescar por un mismo que no esperar a uno le proporcionen pescado.

Las ventajas que contemplamos en un modelo como éste, se pueden resumir en los siguientes puntos:

- El líder es capaz de explicar los decrementos del rendimiento.

- El líder es capaz de proporcionar un programa formativo realista y barato.
- Se puede evaluar el liderazgo por medio de los resultados de un equipo.
- Se puede diagnosticar y programar mejor y con exactitud la formación que necesita el líder.
- Se puede reaccionar y flexibilizar mejor el trabajo de un equipo al conocer su potencial.
- Se puede delegar mejor una vez conseguido un hábito positivo de la conducta ya que el propio trabajador dispone de indicadores fiables para proporcionarse retroalimentación.
- Se consigue una mejor integración del equipo al conocer cada uno mejor el trabajo de los demás.

7.2. La carrera profesional del directivo

Hasta ahora hemos expuesto modelos que ayudan al desarrollo directivo de una manera u otra. En ellos se intuye un progreso de carrera que sólo es posible realizarlo mediante un perfeccionamiento de habilidades, competencias o herramientas complejas. A continuación deberíamos ser capaces de diseñar un camino evolutivo determinado o lo que es lo mismo una carrera profesional.

Cuando hablamos de carreras clásicas, nos referimos a un desarrollo progresivo que se somete a las siguientes características:

- Un crecimiento en competencias (formación, experiencia y habilidades).
- Una mayor complejidad en los conocimientos.
- Una mayor jerarquía o control sobre personas.
- Un mayor y mejor conocimiento del negocio en general.
- Una mayor responsabilidad sobre personas y cosas en general y un mayor salario.

Cualquier ruta profesional que se diseñe con esta concepción busca escalar niveles cada vez más exigentes. Las carreras actuales se han modificado estos anteriores parámetros y ya no se ajustan totalmente a estos patrones por ejemplo hoy en el desarrollo directivo, interesa más:

- Ser polivalente y multidisciplinar y al mismo tiempo ser especialista dependiendo del nivel directivo en el que uno se mueve.
- La forma de trabajar puede variar mucho debido a las fusiones y nuevas especializaciones de los negocios lo que crea ambientes complejos.
- La posibilidad de trabajar jerárquicamente y funcionalmente al mismo tiempo.
- El desempeño de roles de trabajo más que de puestos.
- El trabajo se concibe hoy día más por proyectos que por departamentos combinando expertos de numerosas áreas que están condenados e entenderse.

Como ya expusimos en el Capítulo II, E. Shein nos describe en un marco clásico ocho tipos de carreras diferentes. Si consideramos ahora las premisas de carreras de la lista anterior aparecen otras que se fundamentan en otros principios que rigen hoy y que se pueden resumir en:

- **Traductores**

“Son aquellos que tomando las tareas de los creativos son capaces de transformarlas en productos prácticos y con posibilidad de venta”

Competencias que desarrollan:

- Orientación y Servicio al Cliente
- Negociación
- Creatividad
- Dotes de Comunicación
- Planificación y Organización

- **Directores de Proyecto**

“Son los responsables formales de equipos creados para propósitos específicos”

Competencias genéricas que desarrollan:

- Análisis de problemas
- Visión de conjunto
- Conocimiento del entorno
- Dirección de personas y equipo
- Negociación
- Planificación/organización
- Tecnocompetencias económicas y de especialidad

- **Introduutores**

“Son aquellas personas que dirigen proyectos de apertura de nuevos mercados o penetración de productos”

Competencias que desarrollan:

- Análisis de problemas
- Visión de conjunto
- Conocimiento del entorno
- Dirección de personas y equipo
- Negociación
- Planificación/organización
- Tecnocompetencias económicas y de especialidad

- **Creadores**

“Son expertos reconocidos en asuntos y áreas importantes que elaboran productos y enfoque a problemas de una manera nueva y eficaz”

Competencias que desarrollan:

- Creatividad
- Análisis de problemas
- tecnocompetencias de su área
- Conocimiento del entorno y visión

- **Agentes del Cambio**

“Son aquellos que con sus ideas, programas e impulso consiguen cambiar las actitudes, hábitos y valores de una organización en pos de una nueva cultura”

Competencias que desarrollan:

- Planificación y organización
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Negociación
- Persuasión
- Visión
- Conocimiento del entorno

Como se puede apreciar las nuevas carreras y desarrollos que hoy en día están en boga preconizan que se hable más de roles directivos que de puestos, lo cual provoca no pocos problemas como los derivados de la retribución y los relacionados con la jerarquía y el poder. Efectivamente, las rutas promocionales sobre un organigrama más o menos estable, corresponden a épocas pasadas. Hoy en día las estructuras y procesos

cambiantes de la organización aconsejan valorar más a la persona por su potencial y conocimientos y no sólo, como antes, por su experiencia o dicho de otra manera el desarrollo directivo se debe concebir como un crecimiento horizontal (más y deferentes competencias) y vertical (más nivel en cada competencia).

A continuación expondremos tres tipos de orientaciones que ayudarían a explicar las carreras directivas centradas más que en ascensos jerárquicos en desarrollo de competencias y vinculaciones a diferentes organizaciones.

7.2.1. Evolución de los tipos de carrera profesional como empleo

La carrera profesional del directivo, ha pasado por diversas etapas atendiendo al entorno y vicisitudes empresariales por las que pasaba la empresa.

En los tiempos de los gremios artesanales de la Edad Media, existía un crecimiento jerárquico (peón u operario, oficial y maestro que posteriormente iniciaba su propio negocio) dentro de una independencia ulterior.

En una primera etapa de la era industrial (finales del XIX y hasta 1970) se puede hablar de carrera de ascenso sobre organigrama a través de puestos o de ascenso vertical. Las personas deberían esperar a que la oportunidad les llegara bien por deceso del ocupante del puesto, bien por su salida o bien por la creación de puestos similares por crecimiento vegetativo.

En una segunda etapa (1970 hasta principios de los 90) se trataba de que debido a un mayor aplanamiento de la pirámide organizativa y ya que se suprimían niveles, era necesario dar salida al crecimiento que ya no sería necesariamente jerárquico sino también horizontal. De esta suerte la persona podía crecer a lo ancho con diferentes experiencias rotativas.

En la tercera etapa (1990 y hasta ahora) las estructuras cambiantes empresariales debido a las fusiones y adquisiciones sobre todo y cambios en los negocios motivados por el desarrollo de la tecnología han provocado el autodesarrollo en la propia

organización con una mayor posibilidad para la autogestión de la carrera a través de diferentes competencias y proyectos de empresa.

En la actualidad y seguramente en el futuro, las capacidades tecnológicas y de desplazamiento geográfico de las personas, hagan que los directivos trabajen circunstancialmente por proyectos para varias empresas siendo apoyados por organizaciones que les proporcionan recursos y contactos, facilitando tanto la información como la creación de redes y hasta la formación. Así aparecen en el mercado el llamado Lissing de Ejecutivos, los Ejecutivos Freelancers etc.

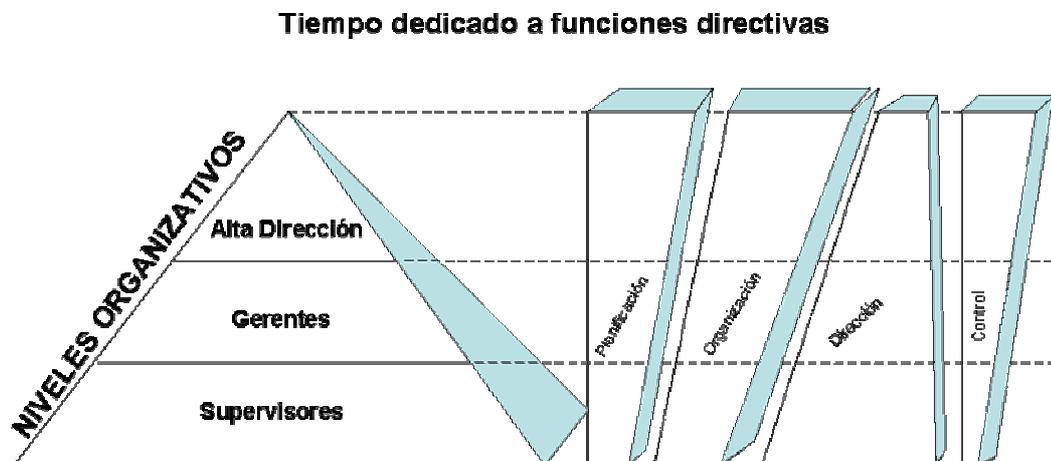
La siguiente tabla resume los aspectos anteriormente comentados en función de diversas variables organizativas:

	<i>Modelo Tradicional</i>	<i>Modelo Renovado</i>
ORGANIZACIÓN	BUROCRACIA	RED
PAPEL	GENERALISTA	ESPECIALISTA CON AMPLIAS CUALIFICACIONES
COMPETENCIAS	SISTEMAS Y OPERACIONES	AUTODESSAROLLO Y TRABAJO EN EQUIPO
EVALUACION	INPUTS	OUTPUTS
RETRIBUCION	PUESTOS	CAPACIDADES
CONTRATO	SEGURIDAD A CAMBIO DE COMPROMISO	EMPLEABILIDAD
GESTION DE CARRERA	PATERNALISTA	AUTOGESTIONADA
MOVILIDAD	VERTICAL	LATERAL
RIESGOS	DEPENDENCIA Y RIGIDEZ	ESTRES Y ANARQUIA

7.2.2. Modelo de desarrollo de Koontz y O'Donell²⁶

Según vimos en la evolución de las competencias directivas en el punto 2.4.1 Koontz y O'Donell proponen ya desde la década de los 70 un modelo de desarrollo directivo que se fundamenta en el desarrollo de tres tipos de habilidades o competencias cuya ponderación varía según el nivel donde se encuentre el directivo. Estas competencias se resumían en: competencias técnicas, competencias interpersonales y competencias estratégicas. Por otra parte debemos a estos autores la división ya clásica de las fases en las que se sustenta la labor directiva, a saber: planificación, organización, dirección y control. Algunos tratadistas, incluyen la dirección en una fase que llaman implantación. En realidad están pensando que todos los directores, en el fondo están dirigiendo proyectos. Esta concepción se acerca bastante a la realidad dadas las funciones cambiantes y los retos de la empresa en cada momento.

En el siguiente gráfico se muestra el tiempo relativo que emplean en cada una de estas fases o responsabilidades los diferentes niveles de directivos.



Fuentes: H. Koontz, C. O'Donell y H. Wehrich. *Administración Una perspectiva global*. 1994

Las partes más importantes de estas fases que el autor de este trabajo las ha llevado a cabo elaborando una herramienta para la medida del potencial directivo (cuestionario PLD).

²⁶ H. Koontz, C. O'Donell y H. Wehrich. *Administración. Una perspectiva global*. Editorial McGraw-Hill 1994

Cada una de estas cuatro dimensiones posee unos factores o dimensiones secundarias que el cuestionario evalúa y frente a las cuales las personas que son sus subordinados responden.

A continuación se explica el significado de cada dimensión con sus factores:

PLANIFICACIÓN: consiste en la estructuración futura de las acciones a seguir para conseguir ciertos fines. Para lo anterior es necesario **Definir Objetivos** lo que significa que es necesario fijar las metas, ver posibilidades de actuación y fijar estándares de control. También es necesario contar con la **Participación** de los demás, **Programar** secuenciando las actividades a realizar y el manejo de los **Recursos** existentes para todo lo anterior.

ORGANIZACIÓN: consiste en buscar la relación, contenidos y responsabilidades y capacidades de trabajo correctos para la consecución de los objetivos prefijados. Para lo que es necesario facilitar las tareas y funciones de los puestos o **Contenido**, establecer las diferentes jerarquías entre ellos o **Relaciones**, también sus **Cargas** de trabajo y los **Recursos** necesarios para poder realizar el trabajo.

DIRECCION: consiste en lograr que las personas realicen su trabajo con el coste humano mínimo manteniendo en el tiempo altas cotas de moral. Para ello es necesario **Integrar equipos, Comunicar** de manera adecuada, **Motivar y Resolver conflictos**.

CONTROL: consiste en poseer la capacidad para evaluar y calcular las desviaciones de los planes de trabajo en la consecución de objetivos proporcionando las medidas necesarias para ello. Se cuenta para tal efecto con la **Retroalimentación** sobre cómo lo está haciendo el empleado, la detección de su **Potencial Laboral**, la **Detección de Necesidades Formativas** y el diseño de **Planes de Desarrollo Personal**.

Según este esquema el desarrollo directivo se concibe adquiriendo pericia progresiva en cada una de esas responsabilidades a través de los diferentes proyectos y roles

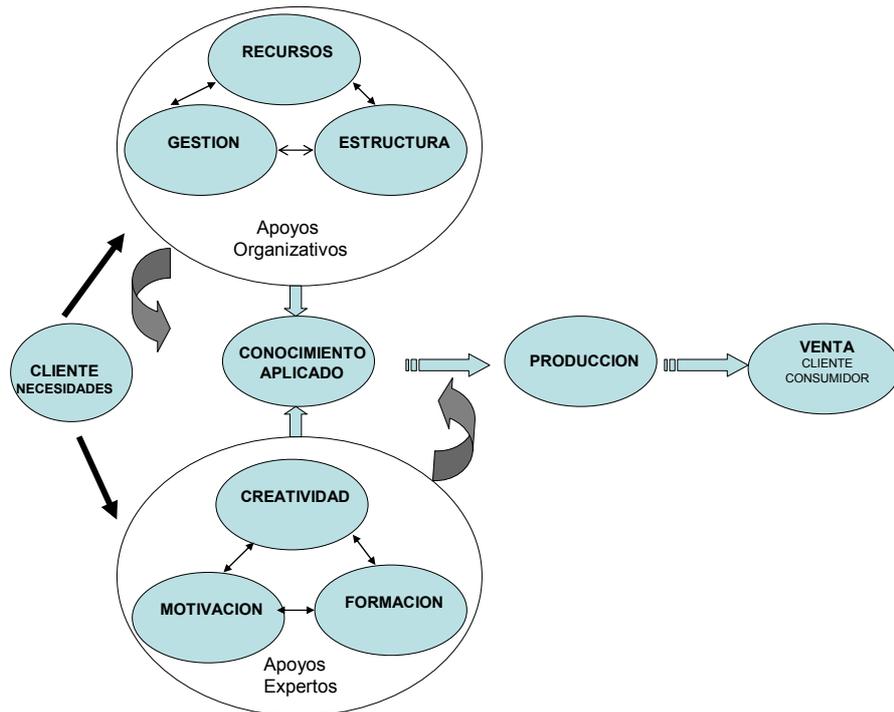
directivos. El PLD consigue diagnosticar cada una de las dimensiones secundarias lo que provee caminos de desarrollo directivo a seguir.

Siguiendo el esquema de Koontz y O'Donnell no hay un orden determinado para enseñar a la hora de dirigir proyectos, todo se debe realizar a la vez. El sistema de enseñanza consistiría en pasar de proyectos simples a otros de mayor envergadura.

Sin embargo cuando nos fijamos en el gráfico del punto 2.4.1, vemos que es posible en el nivel de supervisión o de empleado dedicar primero la atención a desarrollar las cualidades y conocimientos técnicos (conocimientos técnicos y de herramientas, metodologías de trabajo et.), para pasar ulteriormente a las competencias interpersonales (trabajo en equipo, comunicación, negociación etc.) y finalizar con las de tipo estratégico y de diseño (conocimiento del entorno, gestión del cambio, estrategias de mercado etc.).

7.2.3. Modelo de Sveiby

En nuestro trabajo relacionado con el sector de las TICs cobra especial relevancia el papel tecnológico, ya que otros modelos que se han descrito son generalistas y por lo tanto aplicados a todo tipo de desarrollo directivo. La descripción del perfil del directivo de empresas donde la tecnología es fundamental nos introduce directamente en el desarrollo de este tipo de directivo de corte más tecnológico. Contando con su perfil y situaciones tipo de trabajo, podemos concebir un esquema como el que sigue que nos ayudará a entender los pasos y vicisitudes por los que transcurre su vida.



Fuente: Elaboración propia

Parece esencial el considerar que hoy día la investigación y el desarrollo están condicionados grandemente por las necesidades del consumo de ciertos colectivos de personas, lo que hace que tengamos una merecida atención a este importante aspecto y así el directivo tecnólogo deberá establecer un contacto muy estrecho con los futuros consumidores y clientes tratando de introducirse en sus inquietudes. Para realizar lo anterior, el directivo recurrirá a sus capacidades intelectivas fundamentadas en una completa actualización de su experiencia y conocimientos por medio de la formación continua ya que ésta unida a un sistema de motivación o incentivos, provoca las mejores condiciones para el uso de la creatividad que nos llevan al conocimiento aplicado. Llamamos a estas tres características Apoyos de Experto que como se aprecia, son subsistemas que interactúan entre si.

Por otra parte los Apoyos de la Organización facilitarán la infraestructura básica para poder trabajar el tecnólogo, siendo sus variables los recursos que constituyen la base de la futura estructura y organización que dará como resultado los contenidos y jerarquías de los puestos necesarios por una parte y por otra los subsistemas de gestión que facilitarán la operatividad conveniente. A estas tres variables las llamamos Apoyos Organizativos.

Estos dos tipos de apoyos nos llevan a la construcción de conocimiento operativo que no es más que la creatividad y experiencia acumulada de los autores implicados en una empresa que elabora tecnología. Posteriormente este conocimiento en forma de artefacto o prototipo se verá cuestionado por el sistema productivo de tal suerte que sea rentable y valioso inventar una nueva realidad.

No es difícil, por lo tanto, estar de acuerdo con las características o competencias profesionales. Aparece así en estos directivos una triple dimensión, por una parte aparece una dimensión comercial fundamentada en la Orientación al Cliente, por otra la propia de todo inventor que son los aspectos imaginativos o creativos y, finalmente, una tercera que radica en la comprensión tanto del proceso productivo como del propio proceso de la venta o marketing. Parece, de esta forma, que la antigua imagen del huraño inventor solitario y extravagante da paso a un personaje tremendamente realista que sin perder su ingenio es capaz de criticarlo sin dejar de ser creativo al mismo tiempo.

En el libro ya aludido “La Nueva riqueza de las Empresas” E. K. Sveiby²⁷, expone de forma brillante una clasificación en cuatro grupos de los principales personajes que tiene lugar en este tipo de empresas.

²⁷ E. K. Sveivy. La Nueva Riqueza de las Naciones. Editorial Gestión 2000. Barcelona 1997

El siguiente gráfico explica describe bien esta situación:



Fuente: E. K. Sveiby. La Nueva Riqueza de las Naciones. 1997

Para Sveiby una organización centrada en el conocimiento de base tecnológica debe poseer cuatro tipos de personajes. El fundamental, que es el Experto, posee capacidades o habilidades de conocimiento y que es como sabemos el hacedor de las ideas e invenciones de toda empresa y, si ésta está focalizada en la creatividad constituye su parte más importante.

El experto es, como sabemos, la materia gris a la cual hay que mimar y hacer crecer. Las empresas necesitan de este tipo de profesionales y deben estructurar su organización e incentivos con cargo a su mantenimiento. Ya sabemos que algunos de ellos pueden ser personas raras y que la organización está enfocada a suministrar lo que éstos necesitan, lo cual no es óbice para que este tipo de personas puedan aprender a convivir organizativamente con el resto de los empleados máxime teniendo en cuenta que hoy día cualquier tipo de inventiva necesita a la organización y a la venta para trasladar sus ideas al consumidor final. En este papel se deberá estructurar una carrera de experto fundamentada en la Dirección de Proyectos Técnicos.

El segundo personaje para Sveiby importante es el personal de apoyo que debe estar a cargo de suministrar cualquier tipo de necesidad que sea demandada por parte de los expertos. Constituyen este colectivo ayudantes, administrativos, secretarias y cualquier

clase de personal corporativo que colabora en la innovación de la empresa como suministrador de un bien o servicio. Aquí aparecerá la carrera administrativa típica de muchas empresas que a lo sumo llegan a jefes de pequeños grupos o supervisores.

A continuación, este autor, nos presenta al personal que él llama “Directivo” que exhibe los clásicos perfiles de este grupo con excelentes habilidades para la gestión siendo muy amigos de la organización y del cumplimiento de objetivos. Este tipo de personal se lleva frecuentemente mal con el colectivo de expertos ya que sus orientaciones y preocupaciones son bastante diferentes. Si los expertos están preocupados por experimentar, valga el ejemplo, los directivos lo estarían por los costes que esto supondría además de las complicaciones organizativas adicionales como el uso del espacio y el tiempo de otros. Es difícil la convivencia entre estos dos grupos.

Finalmente Sveiby describe a los Líderes que tienen las capacidades de los dos ejes y que proviene necesariamente del grupo de los expertos, éstos han evolucionado en su carrera pasando por algunos puestos directivos como Jefes de Proyecto o Jefes Técnicos y por el hecho de convivir y vivir con los problemas de tipo científico y con los expertos han tenido que aprender a dirigir equipos y a gestionar papeles ejerciendo el liderazgo a cierto nivel. Es muy difícil que las empresas sean capaces de sostener a los Expertos hasta cierta edad sin un extraordinario esfuerzo y tan sólo existen unos pocos muy especializados que se sienten bien pagados por la organización como para permanecer en ella. Muchos otros no pueden conseguir estas condiciones y salen de las empresas fundando nuevas organizaciones que fundamentan en su conocimiento.

La aparición de los líderes en las empresas tecnológicas resulta fundamental ya que sin ellos no se podría implantar la innovación. Efectivamente el Líder potencia las ideas y consigue los recursos necesarios para habilitar las infraestructuras organizativas e incentivos necesarios para conseguir este efecto.

Los Líderes aprenden de la experiencia del grupo pero, sobre todo, son capaces de desarrollar un instinto organizativo para saber lo que se necesita por adelantado y cómo conseguirlo.

7.2.4. Modelo integrado de Desarrollo. Carreras profesionales. Desarrollo por proyectos o carreras mosaico en el mercado

Hemos contemplado en los apartados anteriores diferentes enfoques para el desarrollo directivo. En unos casos aparecen desarrollos más especializados que en otros. Sin embargo la situación del mercado en los comienzos del siglo XXI ha cambiado mucho. Hoy no es posible concebir una carrera profesional de 30 años o más en una empresa, máxime si hablamos de personal directivo. Los cambios radicales en el dimensionamiento, tecnología, diversificación, fusiones y adquisiciones de empresas impelen al mundo de los negocios una situación de transformación permanente que afecta a la organización, los procesos y por ende a las personas y a su evolución. Hoy es más realista hablar de carrera en el mercado que de carrera en la empresa o de desarrollo profesional y de empleabilidad que de promociones organizacionales.

Efectivamente la empleabilidad es un concepto de actual vigencia y que consiste en estar preparado para mantener una carrera sostenible en el mercado de trabajo si es que se quiere progresar. Esto significa que la persona toma las riendas de la progresión de su carrera a pesar de que se encuentre trabajando en una empresa.

Puede resultar controvertido este planteamiento, ya que muchas empresas se preocupan de invertir en la formación de sus empleados aún a sabiendas que en el futuro pueden dejar la empresa por factores circunstanciales muchas veces. Debemos tener en cuenta dos tipos de maneras de entender el desarrollo, uno especializado en lo que hace una determinada empresa y otra generalista. En opinión del autor de esta trabajo, eso dependerá de los avatares y cambios en el entorno de la empresa unas empresas buscan generalistas y otras especialistas. Muchos se inclinan a pensar en que se puede combinar un cierto grado de especialización con habilidades para las tareas generalistas y ahí está el secreto de una buena formación que facilite la empleabilidad.

La forma de proceder a mantenerse en el mercado pasaría por poseer unas habilidades generalistas bien desarrolladas en todas las empresas como son en el nivel directivo la dirección de proyectos, conocimientos básicos contables, habilidades para la comunicación y sus medios, dotes para la negociación etc., y por otra parte una

especialización cambiante como pasar por diversas situaciones y formaciones en productos o servicios necesarios o de moda (este esquema lo ha descrito bien el modelo de Sveivy). Muchas empresas han desarrollado modelos de empleabilidad a sabiendas de que la permanencia de muchos directores en la misma no sería eterna.

En todo caso, y dentro del planteamiento del desarrollo directivo y su evaluación de este trabajo no es difícil aconsejar a las empresas dados los cambios fulgurantes que sufren, las siguientes recomendaciones generales de cara al desarrollo directivo sin distinguir niveles:

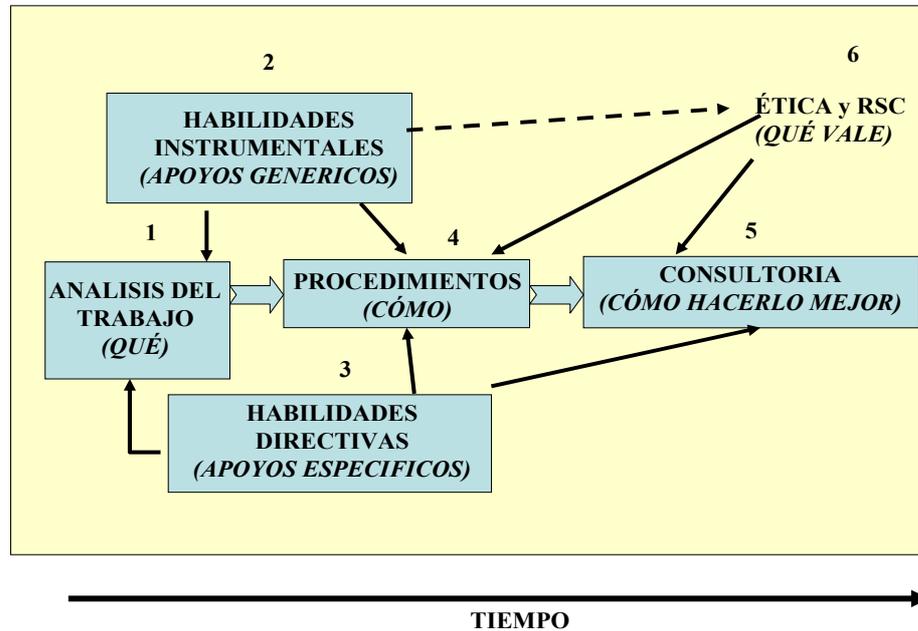
- Buena formación especializada en un campo pero con visiones de alternancia a otros según el interés.
- Formación generalista en dirección de proyectos y equipos humanos de trabajo.
- Formación generalista en técnicas de comunicación empresarial y de conocimiento de los medios.
- Formación generalista en el conocimiento de la venta.
- Formación generalista en conocimiento del negocio en general y de los proyectos principales.
- Formación especializada en Gestión del Cambio de procesos o sistemas específicos de implantación.
- Formación generalista en programas de implantación de la creatividad e innovación empresarial.
- Formación específica en ética de los negocios que afecten a sus productos y servicios.
- Formación generalista en Responsabilidad Social Corporativa.
- Formación generalista en Marketing Interno e imagen Corporativa.
- Formación generalista en Comunicación Interna.
- Formación generalista en Estrategia y Pensamiento Ejecutivo y Estratégico.

Todos estos conocimientos sirven tanto para la empresa como para la empleabilidad del futuro directivo. Desde un punto de vista particular la persona deberá, si es que quiere hacer carrera en el mercado, ilustrarse por su cuenta para establecer muchas de las características que se incluyen entre los consultores y freelancers como son:

- Creación de redes de contacto de especialistas.
- Pertenencia a clubes de especialistas profesionales u organizaciones.
- Manejo de redes de Internet y pertenencia a foros.
- Publicaciones periódicas como método publicitario.
- Venta de coordinación de servicios entre empresas interesadas.
- Investigaciones de campo en conexión con organizaciones.
- Presentación de ponencias y difusión a través de congresos etc.

A continuación proponemos un modelo integrado de formación categorizado donde de manera sucesiva y progresiva se combinarían los anteriores elementos para la formación directiva dentro de la empresa:

El orden de impartición de temas se fundamenta en el siguiente esquema dinámico de aprendizaje comprensivo:



Fuente: elaboración propia

El Análisis del Trabajo sitúa el marco de actuación y nos marca lo que se debe conseguir y con qué tipo de recursos, este tipo de competencias o enseñanza deben estar alineadas con la estrategia de la empresa en forma de objetivos y deben enseñarse en primer lugar.

Los Procedimientos que irían en cuarto lugar, enseñan concretamente cómo conseguir los objetivos del trabajo encomendado y constituyen técnicas específicas contando con dos tipos de apoyos las Habilidades Instrumentales (más genéricas) que irían en segundo lugar y las Habilidades Directivas (más específicas) que irían en tercer lugar en la jerarquía de enseñanza. Las anteriores habilidades constituyen los apoyos necesario que contribuyen a poder operar con los procedimientos ya que constituyen ayudas al pensamiento y al trabajo con personas.

Todo lo anterior nos lleva a preguntarnos cómo mejorarlo entrando a resolver problemas específicos y en eso consiste la Consultoría que siempre posee un contenido

estratégico, este tipo de competencias constituyen técnicas específicas para resolver problemas concretos habilitando al directivo cauces útiles en el diseño de la organización. Finalmente cabe preguntarse en cada caso qué cosas son o no moralmente aceptables de lo cual trata la Ética y la Responsabilidad Social Corporativa en cuanto que afectan a la felicidad y el bien de las personas.

Como se puede apreciar este modelo de desarrollo que a continuación describiremos con más detalle posee las siguientes características:

- Permite en su concepción una orientación a los resultados ya que todas las herramientas son de esta naturaleza.
- Progresa sucesivamente (posteriormente profundizaremos en ello) ya que va de lo general a lo concreto y de lo simple a lo complejo en materia directiva.
- Se adapta tanto a un progreso de carrera fundamentado en niveles, como veremos, como a un progreso lateral o crecimiento en competencias.
- Permite centrarse en el tipo de acciones formativas que sean más necesarias según necesidades ya que es flexible.
- Permite poder diagnosticar en la función directiva qué tipo de necesidades formativas son necesarias fortificar.
- Constituye un proceso de enseñanza motivador donde el directivo conoce de antemano su meta final y sabe de sus progresos.
- Sintoniza claramente con un esquema de acción fundamentado en el Liderazgo por Resultados anteriormente descrito.

Tradicionalmente la formación directiva en la empresa se ha concebido como “apagafuegos” ya que lo que importaba era definir los objetivos lo más rápidamente a los colaboradores, proporcionarles los recursos necesarios y enseñarles la forma de hacer mejor su trabajo. Muchos trabajadores no estaban preparados para asumir mando y realizar las anteriores funciones por la sencilla razón de que no sabían muy bien qué tipo de herramientas podían ayudarles, ni sabían manejar bien personas y sacar lo

mejor de los equipos. De esta forma basándose en la intuición de cada uno la persona se enfrentaba con su tarea.

Hoy sabemos, y ya hemos progresado bastante, qué tipo de herramientas genéricas ayudan a la función directiva con sus equipos a lo largo de los proyectos de trabajo y por lo tanto en qué tipo de orden se deben enseñar estas herramientas.

A continuación describimos los elementos de nuestro modelo:

Análisis de Trabajo: las herramientas y competencias principales que ayudan a entender los objetivos son trascendentales y es el comienzo del trabajo directivo. Éste deberá comprender bien las siguientes materias o conocimientos:

- Descripción operativa de puestos lo que significa decir a las personas que deberán obtener y con qué recursos lo harán.
- Transmisión de los valores de trabajo de la compañía que emanan de la alta dirección lo que proporciona la base de mantenimiento del trabajo.
- Relación del trabajo de cada uno con el de los demás y el alineamiento con los objetivos generales de la empresa para dar sentido al trabajo grupal y empresarial. Estos conocimientos suponen la base de la motivación y comprensión del propio trabajo.

Habilidades Instrumentales o Apoyos Específicos: suponen las herramientas básicas del pensamiento, la clase transversal de conocimientos de los que se hace un uso continuado para poder realizar el trabajo personal y en equipo. Aquí se encontrarían las siguientes materias generales:

- Administración del propio tiempo.
- Análisis de problemas y Toma de decisiones.
- Dirección de reuniones.
- Técnicas de presentación y oratoria.

- Manejo de las nuevas tecnologías en comunicación.
- Business English.
- Ética de los Negocios (en sus elementos básicos).

Habilidades Directivas o Apoyos Genéricos: suponen el fundamento de la función directiva y de la gestión de equipos de alto rendimiento. Esta área comprende:

- Técnicas de Comunicación Social.
- Motivación Interpersonal.
- Negociación y Conflicto.
- Gestión de equipos.
- Técnicas de entrevista.
- Evaluación del Desempeño.
- Coaching y Mentoring.
- Dirección de Proyectos.

Procedimientos: suponen las formas de realizar el trabajo. Aquí se encuentran una gran variedad que dependen del área directiva en la que se opere y cuya finalidad es facilitar la consecución de objetivos. Estas materias constantemente evolucionan y hay que formarse en ellas:

- Herramientas específicas del área directiva (financieras, de marketing, de rr. humanos, de logística etc.).
- Análisis y mejora de Procesos y Metodologías de trabajo (six-sigma, CRM, Kaizen etc.).
- Aplicaciones informáticas.

Consultoría: supone una serie de técnicas genéricas complejas que permiten el cambio empresarial, el diseño de la organización y estratégico y la creación de la cultura corporativa. Entre estas materias se encontrarían:

- Estrategia general de empresa.
- Pensamiento Ejecutivo y Sistémico.
- Desarrollo Organizacional.
- Gestión del Cambio.
- Dirección de Proyectos Corporativos.

Ética y Responsabilidad Social Corporativa: constituyen las reflexiones y programas de acción necesarios para la consecución del máximo bien común para los empleados de la empresa y los interlocutores sociales asociados a ella. Aquí se encuentran:

- Ética Corporativa de los Negocios.
- Normativa y Códigos de Conducta Empresarial.
- Imagen Corporativa.
- Sostenibilidad.
- Comunicación de Empresa y Externa.

Como se puede contemplar el modelo provee una preparación progresiva destinada a resolver los problemas directivos según se presentan en el nivel que se esté. En nuestro modelo las etapas formativas correspondientes a Análisis del Trabajo, Habilidades Instrumentales, Habilidades Directivas y Procedimientos corresponden tanto a la formación de supervisores (aunque los dos primeros niveles se pueden iniciar antes con las personas de potencial) como de directivos hasta el segundo nivel de la organización.

Las dos últimas etapas: Consultoría y Ética y RSC corresponden a los dos primeros niveles de la organización. Como valoración general antes de cinco años se deberían cumplimentar en una gran organización los cuatro primeros niveles formativos y

dependiendo del desarrollo del potencial del directivo a partir de cinco años los niveles cinco y seis.

Hasta ahora nos hemos centrado en la formación directiva de una gran corporación y hemos supuesto que se intentará conservar el talento de los empleados gestionándolo lo mejor posible todo ello supone por encima de las 500 horas de formación directiva dependiendo de los casos. Sin embargo la realidad de la mayoría de las empresas es que se tiene que acceder rápidamente a la gestión de equipos y no cuentan las etapas descritas cinco y seis ya que se trata de pequeñas empresas. En este caso es mejor utilizar herramientas cuyo contenido emana del modelo de Liderazgo por Resultados que hemos descrito en el punto 7.1.4.

De la lectura del modelo se deducen rápidamente los contenidos y materias que se deberán lo más rápidamente posible aprender y que se resumen a continuación:

Dedicación al trabajo

- 1 Definición de objetivos.
- 2 Técnicas de Planificación y organización.
- 3 Análisis y Mejora de Procesos y Metodologías de Trabajo.

Dedicación a las personas

- 4 Técnicas de entrevista.
- 5 Técnicas de Evaluación del Desempeño.
- 6 Técnicas de Evaluación del Potencial.
- 7 Técnicas de Comunicación y Solución de Conflictos.
- 8 Técnicas de Trabajo en Equipo.

Dedicación a la formación

- 9 Coaching.
- 10 Dirección de proyectos.

El orden de enseñanza es el que figura numéricamente. Para la pedagogía de este tipo de enseñanzas directivas, se puede consultar el punto 4.5 donde se describen las metodologías más adecuadas. De todas las maneras la técnica pedagógica que sin duda es más eficaz es el coaching que a continuación describimos.

7.2.5. La formación en el propio puesto

La transferencia del aprendizaje se logra realmente cuando hay una conexión entre lo que se necesita y lo que se aprende. Esta conexión resulta lejana, según hemos visto, contemplada desde la formación tradicional por lo tanto la mejor conexión la encontraremos en el propio puesto de trabajo.

La transferencia tiene además la ventaja de que no distorsiona tanto el trabajo de cada día porque se trata de realizar pequeñas transformaciones que paulatinamente se van implantando y comprobando su utilidad a la vez.

Para la realización de la transferencia será necesario considerar tres etapas fundamentales:

- **Sensibilización:** aquí será necesario evaluar los desempeños actuales de un colaborador y compararlos con los ideales previamente fijados siempre en forma de objetivos y resultados.

Es absolutamente necesario en esta etapa que la persona evaluada comprenda la razón de los resultados a conseguir y reconozca sus deficiencias para poder proseguir.

- **Instrumentación:** donde el tutor enseña y adiestra en el uso de determinados procedimientos, medios o herramientas utilizando básicamente tres modos: la observación de algún modelo que lo haga de manera óptima, la comprobación/control por medio de la cual el tutor deja libertad de acción en una tarea una vez aprendido un nuevo método con ciertas indicaciones para pasar posteriormente a su evaluación.

- **Habitación:** supone que la persona puede considerar ya dentro de su repertorio de conductas excelentes la aprendida.

Para ello será necesario procurar la repetición con un aminoramiento sucesivo hasta lograr una delegación total.

La transferencia se puede lograr utilizando el mentoring que supone un conjunto de técnicas didáctico-reflexivas destinadas a provocar observaciones y experiencias de trabajo personales donde se ponen en juego las técnicas aprendidas; el coaching que es un adiestramiento en habilidades específicas y la delegación que supone un acompañamiento con observación hasta lograr el dominio necesario.

También las simulaciones en muchos casos están bien indicadas ya que se acercan con bastante exactitud a la realidad.

Las dos técnicas que a continuación se describen, persiguen un perfeccionamiento adecuado en el propio puesto de trabajo pero difieren en el alcance y en los métodos que se emplean. Ambas tratan, como principio, de producir aprendizajes en el propio puesto intentando provocar reflexiones y observaciones en base a ejercicios que tienen que ver con las tareas que habitualmente se realizan en el puesto de trabajo.

El Mentoring

El anglicismo “mentoring” hace referencia al trabajo de tutoría que ejerce un directivo sobre uno de sus colaboradores. Esta función se entiende en algunas empresas como una educación y asesoramiento de tipo generalista o de carrera profesional por parte de una persona de cierto relieve en la organización que normalmente ocupa un par de niveles por encima de la persona supervisada y que pertenece a otro negociado.

Nosotros, desde estas líneas, entendemos que el verdadero “mentoring” debería ser ejercido por el propio directivo para que se implicase directamente en la formación y educación de sus colaboradores. En este sentido hacer mentoring consiste en “procurar

el máximo desarrollo de las personas en sentido general” como una definición básica. Todo lo anterior conlleva el establecer una magnífica relación de confianza entre director y colaborador además de que el primero sea capaz de dominar ciertas herramientas adaptadas de formación para ese menester.

El origen del concepto debemos situarlo en la obra de Homero la “Odisea” donde se describe la encomienda que realiza Ulises rey de Ítaca a Mentor, que era un sabio del reino, de su propio hijo Telémaco para que le educara lo mejor posible durante su ausencia en la Guerra de Troya. Mentor utiliza un método semidirectivo que obliga a reflexionar a su subordinado hasta conseguir darse cuenta de los principios en los que se sustenta la vida.

El mentoring es un proceso de aprendizaje personal por el que una persona asume la propiedad y la responsabilidad de su propio desarrollo personal y profesional. Para ello, se establece una relación personalizada dirigida por el mentorizado a través de la cual el mentor invierte su tiempo, comparte su conocimiento y dedica su esfuerzo para que el mentorizado disponga de nuevas perspectivas, enriquezca su forma de pensar y desarrolle todo su potencial como persona y como profesional.

Es una relación personalizada, uno a uno en el sentido literal de la expresión.

Está dirigida por el mentorizado, que se responsabiliza y gestiona su proceso de aprendizaje y va definiendo la evolución de sus necesidades. En la enseñanza tradicional, el guión está definido y los contenidos se orientan al “por si acaso se necesitan”. No es así en el mentoring. Por un lado, lo gestiona el mentorizado, no hay guión establecido, el itinerario es abierto, y por otro, se apoya en las situaciones reales del “aquí y ahora” y tiene una gran parte de intuitivo en su desarrollo.

El mentor invierte su tiempo, comparte sus conocimientos y dedica su esfuerzo. Se ocupa y preocupa, es decir, se compromete personalmente a que el profesional se desarrolle más allá de lo que dice el contrato.

El profesional dispone de nuevas perspectivas, enriquece su forma de pensar y desarrolla todo su potencial como persona y como profesional. Para ello el mentor:

Escucha atentamente para tratar de entender las preocupaciones y los problemas actuales o inquietudes de futuro del mentorizado, y con su experiencia acumulada, estimula el aprendizaje del profesional mediante una mezcla de preguntas y diálogo, sin presión, para que el profesional descubra por sí mismo que:

- Percibe los asuntos tal como son, sin distorsiones y desde diferentes perspectivas.
- Considera todas las alternativas y las facetas de la situación, incluidos los conflictos de valores entre los suyos personales, los de sus colegas y los de la empresa.
- Se siente responsable de la situación, que es más que ser responsable de la situación.
- Toma las acciones pertinentes y autoevalúa sus resultados.

El modelo de mentoring trabaja planteando un problema para suscitar dudas y cuestiones, posteriormente el tutor explica un modelo de acción que permita resolver esa clase de problemas tratando de resolverlo, posteriormente se generaliza a problemas similares y se obtienen las recomendaciones de aplicación. Todo este proceso puede llevar días o incluso semanas y el pupilo aprende al interesarse por la soluciones reales de ciertos problemas que tienen que ver con su trabajo, se suscitan debates que estimulan la creatividad.

Las etapas del mentoring serían:

- 1.- Ganar la confianza
- 2.- Planteamientos de objetivos genéricos
- 3.- Conocimiento mutuo. límites de la ayuda
- 4.- Detección de necesidades operativas
- 5.- La obtención de recursos
- 6.- Objetivos de aprendizaje

7.- Acciones de mentoring

8.- Evaluación del desempeño y la formación

El Coaching

El coaching es una disciplina relativamente reciente, cuyo objetivo es trabajar con otras personas de forma que obtengan lo mejor de sí mismos. En el mundo actual, cada vez más competitivo, directores y ejecutivos pueden necesitar de un asesor personal que les ayude a potenciar sus puntos fuertes y obtener los mejores resultados posibles.

Este concepto deriva del americano “coach” cuyo significado más habitual es el de entrenador, así el “coaching” supone un entrenamiento en competencias o habilidades específicas por parte de un subordinado bajo la tutela de su director.

El método difiere del mentoring en su especificidad y en su inmediatez en cuanto a la aplicación rápida al puesto de trabajo.

El coaching, por tanto, es una herramienta de gestión para las empresas y para el que lo realiza, una técnica de desarrollo personal. En cualquier caso, los resultados deben ser apreciables tanto en el desarrollo diario de las actividades, como en la vida del sujeto en general.

En las empresas de hoy, el coaching va dirigido a directores, ejecutivos y en general, personas con mando y poder de decisión en una empresa. La solicitud de este servicio por lo general parte desde el departamento de Recursos Humanos, aunque la tendencia ha ido cambiando y son los propios ejecutivos quienes lo solicitan. En muchas oportunidades estos servicios son requeridos cuando el cliente esta pasando por un proceso de transformación o transición, un puesto nuevo en la empresa, traslado o asunción de nuevas responsabilidades, sin embargo cualquier persona que desee potenciar su rendimiento personal y profesional, ser mas efectivos, mas eficientes y mejorar su proceso en la toma de decisiones, puede solicitar esta novedosa técnica. Un ejemplo muy significativo son los emprendedores de éxito, tanto a nivel de grandes

empresa, como también de la pequeña y mediana industria PYMES, se destacan por ser empresarios que han llevado negocios familiares, o ellos mismos han creado su propia empresa, se encuentran en un difícil punto de inflexión.

Compañías que han tenido un crecimiento sustancial, en las que sus fundadores mantienen una posición ejecutiva de máxima responsabilidad. En estos casos, aunque el empresario sigue manteniendo las habilidades que le condujeron al éxito, las decisiones y responsabilidades suelen estar centralizadas, con poca tendencia a la delegación. Sin embargo, la nueva situación de la empresa necesita de una estructura nueva, una buena planificación y una gestión más profesional donde la información fluya abiertamente. En el acompañamiento durante la transición de un modelo a otro es donde aporta el coach su valor agregado.

El proceso de coaching puede describirse como el recorrido entre dos puntos:

- Aquel donde el asistido o coache está y aquel otro en el que quiere estar. El primer paso, por lo tanto, será definir la situación de la persona en el momento de dar comienzo el coaching, identificando sus fortalezas y debilidades.
- A continuación se llevará a cabo un análisis sobre el camino que se debe seguir y las dificultades que entraña. El coach “acompañará” al coache durante ese camino manteniendo en todo instante con el mismo una comunicación fluida y señalando las posibles desviaciones que puedan tener lugar. Su función se da por concluida en el momento en que se alcance el objetivo.

Básicamente la metodología a seguir aplicada a un ejemplo donde se desarrolla a un comercial sería:

- Determinación de las fases y proceso elemental de trabajo del puesto realizado por observación de un empleado estrella: Esto supone tratar de que la persona entrenada observe y compare su ejecución con una persona de desempeños excelentes.

- Acompañamiento por el instructor del subordinado para determinar errores en cada fase: El instructor mediante un sistema de registro observará los diferentes errores en cada una de las fases del trabajo. Se suele hacer como un convidado de piedra sin intervenir, para que después de categorizar la información se puedan exhibir de manera ordenada todo tipo de críticas.

- Proceso formativo siguiendo las siguientes etapas:

1.- Observación de un empleado excelente o estrella.

2.- Sesión de aula. Discusión de lo observado con estrella e instructor.

Planteamiento de casos simulados. Sesión de simulación en base a necesidades personales.

3.- Acompañamiento 2º de estrella. Discusión sobre la marcha.

4.- El estrella cede la acción a la persona entrenada. Discusión sobre la marcha.

5.- Sesión sintética en aula.

6.- Delegación total y seguimiento de los entrenados.

- Planteamiento futuro de un plan de objetivos de aprendizaje.

Esta metodología de trabajo permite deberá ser acompañada de indicadores o ratios de resultados como forma de medir los progresos, siendo ésta la parte más difícil y delicada que dependerá de la naturaleza del trabajo realizado por el subordinado.

Ventajas y dificultades para la realización de estos programas.

Las principales ventajas de este tipo de programas se resumen a continuación:

- Cada vez se mide más el retorno de la inversión.
- La única posibilidad de hacer más rentable la Formación es tratar de ligar las conductas con los resultados.
- Para hacer lo anterior necesitamos poder medir la eficacia de la Formación.

- Al hacer lo anterior nos arriesgamos más pero fidelizamos también más.
- La formación hoy día necesita de una penetración cada mayor y comprobada en los procesos de trabajo.

7.3. Crítica a los Modelos de Desarrollo Directivo

Todavía estamos muy lejos de proporcionar claves definitivas sobre la eficacia de la formación de directivos. No poseemos indicadores fiables de la formación ya que es realmente difícil establecer conexiones certeras entre los resultados que se describen en el cuarto nivel del modelo de “Evaluación de la Formación” de Donald Kirkpatrick y las conductas operativas que nos llevan a ellos. Si bien es verdad que hoy por hoy podemos establecer parangones con directivos “estrella” que han demostrado su valía y ver que tipo de conductas exhibían, nunca podemos estar totalmente seguros que esas conductas serían las únicas que reflejarían esos resultados. Tan sólo a *grosso modo* podemos establecer ciertos patrones de conducta pero la variabilidad es tan grande que resulta una hazaña el ser capaces de establecer una lista eficaz.

El futuro deparará lo que podemos avanzar en este campo, hoy por hoy lo más seguro es tratar de medir grandes competencias (planificación, organización, capacidad de implantación y comunicación, motivación, capacidad de resolución de conflictos y control) para establecer un ranking comparando con estándares específicos y contrastados de una determinada organización. Conforme las situaciones sean parecidas la probabilidad de aplicar un modelo así será mayor.

Una manera de paliar esto, sería idear un modelo de competencias para cada tipo de director y situación (si es muy cambiante, no tendría mucho sentido) y así poder evaluar mediante la técnica 360° (evalúan la misma competencia del directivo todas las personas que interactúan con él).

8. RESUMEN, CONCLUSIONES E IMPLICACIONES.

Resumen

A lo largo de este trabajo, hemos intentado exponer una preocupación que hoy día es creciente y que se refiere a la importancia que tiene el desarrollo directivo para las empresas. Evaluar, por otra parte, este desarrollo no es tarea fácil. Con estas páginas hemos intentado abrir un horizonte más claro sobre esta situación ya que si no logramos evaluar las acciones formativas sobre la dirección, ¿cómo podremos estar seguros de que lo que hacemos está bien hecho? y ¿qué repercusiones tienen las respuestas a la anterior pregunta en el sector de las TICs?

Por las razones expuestas hemos planteado en nuestro estudio una serie de objetivos que se pueden resumir en tres grandes temas a investigar:

- ¿Cuáles son los perfiles profesionales directivos emergentes y estables en las TICs en nuestra sociedad española y cuáles son las necesidades formativas de dirección en consonancia con ellos?
- ¿Qué tipos de métodos formativos resultan realmente útiles para contribuir a satisfacer estas necesidades directivas y cuáles se usan actualmente?
- ¿Es posible el abordaje de algún método evaluativo de la formación directiva que nos informe acerca de la satisfacción real de las necesidades de este colectivo que nos acerque a vislumbrar el retorno de la inversión empleado en la formación?

Las respuestas sucesivas a estas preguntas nos han facilitado el camino para ir examinando sucesivamente:

- El concepto y la evolución directiva en la era industrial hasta hoy.
- El perfil competencial del directivo.

- Los métodos de formación que se utilizan para la formación de directivos y su evaluación.
- Tres estudios realizados en Europa, en España y en la Comunidad de Madrid en el sector de las TICs que exponen cuál es el estado de la cuestión referente a los perfiles emergentes, contenidos de la formación directiva y métodos de la formación al uso.
- Exponemos un estudio cualitativo de campo donde avanzamos modelos de actuación de cara a entender mejor el fenómeno formativo en la dirección según las necesidades observadas en el sector de las TICs.
- Presentamos diversos modelos de desarrollo directivo y de carrera profesional que pueden resultar útiles a la hora de confeccionar programas “ad hoc” para perfiles determinados y empresas.

Conclusiones

Resumimos a continuación las principales consecuencias de nuestro estudio centradas en el sector de las TICs:

- El concepto de dirección hoy día evoluciona claramente en cualquier tipo de empresa, incluidas las TICs, a ser una mezcla entre gestión y liderazgo alejándose de las antiguas concepciones de jefatura y centrándose más en los equipos y su desarrollo que en la labor de los despachos.
- El conocimiento general de la marcha de cada una de las partes del negocio se torna trascendental en un mundo donde los perfiles directivos son bastante cambiantes en este sector.
- En el sector de las TICs no se puede perder de vista tanto la evolución del conocimiento tecnológico como las implicaciones de aprendizaje constante que se le requiere a los equipos para estar al día y por lo tanto el directivo también se transforma en un impulsor de la formación.

- Cada vez más se requiere una capacidad creciente de creación de redes humanas de trabajo debido a la interconectividad de los proyectos en este sector, donde se intercambia una información de profesionales de diversa índole.
- Existen diversos tipos de directivos TICs, unos más especializados en la marcha de proyectos concretos, otros destinados a interconectar proyectos entre sí y finalmente otros más estratégicos y globales que vienen a gestionar el cambio.
- Aparecen las siguientes y principales áreas de incidencia para el desarrollo directivo en las TICs: tecnología, funcional, comercial, negocio y gestión del equipo.
- En las empresas pequeñas la formación se concibe todavía como “apagafuegos”, es decir que se toman cursos en el mercado de la formación de tipo técnico según aparecen las necesidades.
- Cada vez se le está dando más importancia en general a la creación y transmisión tanto de competencias de negocio como de valores corporativos o culturales al equipo que se gestiona.
- En las empresas grandes la formación en el propio puesto dirigida por el propio director como coach es cada vez más valorada.
- Hoy día el equipo se concibe no sólo para ejecutar lo mejor posible un trabajo sino también para crear y liderar cada trabajador parcelas del mismo por lo que el director se transforma en un líder facilitador de recursos además de tutor.
- En las evaluaciones de la formación realizadas la mayoría de ellas se realizan mediante cuestionarios poscurso o mediante la peritación directa de los directores o jefes sobre todo en lo que se refiere a las ampliaciones del conocimiento técnico.
- En compañías grandes aparecen técnicas para evaluar la eficacia de la formación por medio de evaluaciones 360°, cuestionarios de percepción de otros y de clientes o a través de entrevistas con clientes.
- Cada vez se proporciona más formación en habilidades directivas y gestión de equipos muchas veces con la finalidad específica de dirigir proyectos.

- La formación tutorada es específica tanto de las medianas empresas como de las grandes empresas y se fundamenta en sistemas de Assessment Centres y Development Centres combinados con técnicas de Mentoring y Coaching.
- La formación directiva estratégica hoy día es muy valorada aunque se focaliza en directivos de niveles altos como es evidente.
- Cada vez se demanda más departamentos centrados en la formación de directivos implicados en el conocimiento exhaustivo del negocio y separados de los habituales departamentos de RR. Humanos.

Implicaciones

Desde el punto de vista de las teorías o modelos de dirección que hemos tratado en este trabajo e igualmente desde nuestra propia experiencia de consultoría, observamos que no existen características muy diferenciales o específicas en el sector de las TICs en comparación con la forma de dirigir en otros sectores. Solamente constatamos que la influencia del conocimiento tecnológico aquí está obviamente más presente que en otros sectores por lo que es normal ascender en jerarquía partiendo de puestos técnicos del sector. No es habitual ver cambios directivos de otros sectores al de las TICs exceptuando los departamentos de finanzas o de administración y de RR.Humanos cuando tratamos de ciertos niveles de dirección. Así es natural que en los puestos directivos de corte técnico abunden los ingenieros, físicos, matemáticos etc.

En relación con el futuro de este tipo de investigaciones podemos sugerir los siguientes avances e intereses:

- Sería sugestivo el poder realizar un catálogo de los problemas específicamente directivos que aparecen en la dirección de proyectos por categorías en las TICs Ello permitiría diseñar algunas soluciones específicas.

- Dados los vertiginosos cambios en este sector, sería bueno poder comprender las implicaciones que poseen la asimilación constante de tecnología en las personas de cara a dirigir mejor su enseñanza.
- Todavía no poseemos una imagen muy clara de la dirección de equipos que cambian con frecuencia y rapidez de participantes debido a la polivalencia de muchos y a las necesidades de la empresa. Todo ello lleva consigo una falta de madurez en el trabajo conjunto y unos perjuicios asociados.
- No se saben muy bien los efectos de la falta de retroalimentación en los proyectos o falta del conocimiento de cómo lo hace el trabajador ya que los problemas más tarde en los clientes.
- Cada vez aparecen características que pueden ser relevantes en el personal técnico referidas a la capacidad de comunicación de las personas usuarias o clientes ya que muchos de ellos poseen un carácter meramente técnico y poco persuasivo. La dirección debería poseer capacidad para endear estas habilidades.
- No resulta, aparentemente muy difícil el concebir sistemas de control de las acciones directivas construidas para este sector en base a demostrar la evidencia de conductas directivas normalizadas previamente y que puedan ser observables. Para ello habría que catalogar previamente las que son válidas.

En general estamos ante un sector tremendamente dinámico e interesante ante el que debemos enfocar nuestra atención en los próximos años si es que queremos ganar un futuro que transcurre por derroteros sociales cada vez más interconectados a través de la tecnología. Desde aquí encomendamos a otros el progresar en esta misión.

BIBLIOGRAFÍA

- Bloom, B., et al. *Taxonomía de los objetivos de la educación: la clasificación de las metas educativas : manuales I y II*. Traducción de Marcelo Pérez Rivas; prólogo del Profesor Antonio F. Saloniá. Buenos Aires: Centro Regional de Ayuda Técnica: Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D). 1971.
- Career Space. *Perfiles de Capacidades Genéricas de TICs. Capacidades Profesionales Futuras para el Mundo del Mañana*. 2001.
- Dalziel, M. M., Cubeiro, J. C. y Fernandez, G. (1996). *Las Competencias:Clave de una Gestión Integrada de los Recursos Humanos*. (2ª de.).Ediciones Deusto. [España](#).
- Douglas McGregor (1960). *El lado humano de las organizaciones*. En varias ediciones.
- E. K. Sveivy. *La Nueva Riqueza de las Naciones*. Editorial Gestión 2000. Barcelona 1997.
- *Efectividad y rentabilidad en la formación de directivos*. Antonio Aragón y otros en el XI Congreso Nacional de ACEDE.
- *Estudio sobre las Necesidades de Formación en TICs en la CAM 2006*.
- Gilbert, T. (1978). *Human Competence: Engineering worthy Performance*: New Cork McGraw-Hill Book Company.
- Honey P, Mumford A (1992) *The Manual of Learning Styles* 3rd Ed. Maidenhead: Peter Honey.
- Javier Martínez Aldanondo artículo aparecido en la Revista de Internet “Learnig Review Latinoamérica”.
- Kirkpatrick, Donald L.: *Evaluating Training Programs: the Four Level*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers (1994).
- Koontz y O'Donnell; *Principios de dirección de empresas*; Mc Graw Hill; New York; 1996.
- Koontz y O'Donnell; *Principios de dirección de empresas*; Mc Graw Hill; New York; 1996.
- PAFET 4. Consejo de AETIC, el Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicación, la Fundación Tecnologías de la Información, y el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- Robert Sternberg. *Practical Intelligence in Everyday Life*. Cambridge University Press 2000.
- Robert. E. Quinn. *Maestría en la Gestión de Organizaciones*. Editorial Díaz de Santos Madrid 1995.
- Rubén Ardila: “*sicología del Aprendizaje*” Ed. Siglo XXI, México 1982.
- S. Covey. *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Editorial Paidós Buenos Aires 1998.
- Shein E., *Career Dinamycs*, Adisson-Wesley Publishing Company. 1978.
- Stogdill, R. M. *Handbook of Leadership*. McGraw Hill 1974