

NI 11479

R. 13134

**CUADERNOS DE LA FUNDACION
Nº 10**

**DESARROLLO DIRECTIVO:
UNA INVERSION ESTRATEGICA**



**Autor: Miguel Angel Martínez Martínez
Profesor Universidad Alcalá de Henares
Director General
Fundación MAPFRE ESTUDIOS**

Octubre, 1.992

**LISTA DE CUADERNOS DE LA FUNDACION MAPFRE
ESTUDIOS EDITADOS:**

1. **FILOSOFIA EMPRESARIAL.**
2. **RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE "ALTOS PROFESIONALES DE SEGUROS" (A.P.S.)**
3. **DIRECCION Y GESTION DE LA SEGURIDAD.**
4. **LOS SEGUROS EN UNA EUROPA CAMBIANTE:
1990-1995**
5. **LA DISTRIBUCION COMERCIAL DEL SEGURO:
SUS ESTRATEGIAS Y RIESGOS**
6. **ELEMENTOS DE DIRECCION ESTRATEGICA DE
LA EMPRESA**
7. **LOS SEGUROS DE RESPONSABILIDAD CIVIL Y
SU OBLIGATORIEDAD DE ASEGURAMIENTO**
8. **LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CON-
TROLLING ESTRATEGICO EN LA EMPRESA**
9. **TECNICAS DE TRABAJO INTELECTUAL**
10. **DESARROLLO DIRECTIVO: UNA INVERSION
ESTRATEGICA**

Copyright: F.M.E.

**PROHIBIDA LA REPRODUCCION TOTAL O PARCIAL DE ESTE TRABAJO SIN EL
PERMISO ESCRITO DEL AUTOR O DE LA FUNDACION MAPFRE ESTUDIOS.**

OBJETO

El desarrollo del potencial de los Recursos Humanos en la empresa constituye un pilar básico de todo avance organizacional.

Por otra parte, el entorno empresarial en nuestros días, marcado por la inestabilidad, exige tanto de las empresas como de sus profesionales una actitud de cambio permanente.

Todo ello desemboca necesariamente en una mayor necesidad de Formación.

Sin embargo, esta Formación que dirige la propia Empresa no siempre está situada ni en el momento ni en el lugar adecuado, dentro de la organización, ni tampoco se realizan siempre controles sobre la calidad de la misma.

Debe estar integrada en la Planificación Estratégica de la Empresa, ello supone un compromiso de la Alta Dirección, ya que el fin último de una adecuada política de formación redundará en una mayor capacidad de aprendizaje y competitividad de la empresa en su sector específico.

**DESARROLLO DIRECTIVO:
UNA INVERSION ESTRATEGICA**

**PONENCIA PRESENTADA EN EL II CONGRESO A C E D E
Jerez, septiembre 1.992**

INDICE

	<u>Pág.</u>
1. <i>Organización empresarial y orientación de los recursos humanos.</i>	1
2. <i>El mundo laboral y la formación: Algunas cifras.</i>	3
3. <i>La oferta de formación empresarial.</i>	5
4. <i>La Dirección de Personal y la Formación.</i>	8
5. <i>Planificación de Recursos Humanos y Dirección Estratégica.</i>	11
6. <i>Desarrollo Directivo en la práctica.</i>	19
7. <i>Conclusiones.</i>	24

DESARROLLO DIRECTIVO :

Una inversión estratégica

1. ORGANIZACION EMPRESARIAL Y ORIENTACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

El desarrollo profesional de los hombres y mujeres en la empresa se ha demostrado como un factor clave para el éxito empresarial.

Cada vez más, las empresas basan sus estrategias en el desarrollo de ese enorme potencial de utilidad. Profesionales y directivos entrenados en el negocio e identificados por su compromiso personal con los planes de la empresa, suponen un apoyo a la cultura empresarial más idónea (1).

En este primer apartado de la ponencia, elaboraremos un modelo de exigencia en la orientación de la actuación del hombre en la empresa, derivada de la propia evolución histórica de los Sistemas Organizativos Empresariales. Para ello enfrentamos el "Sistema Organizativo" con la "Orientación del comportamiento de los RR.HH". (Fig. 1).

El primer patrón organizativo empresarial usado con eficacia en la empresa, es reconocidamente el **Burocrático**. Se trata de sistemas deterministas y centralizados, que tan sólo requerirán en los directivos que ocupan los puestos de la organización, una actuación eficaz en la función profesional que desempeñan.

En una segunda etapa y consecuente a una mayor descentralización que requerían los sistemas de dirección **orientados a resultados**, el enfoque profesional de los RR.HH. evolucionó hacia un mayor compromiso con la "performance" empresarial.

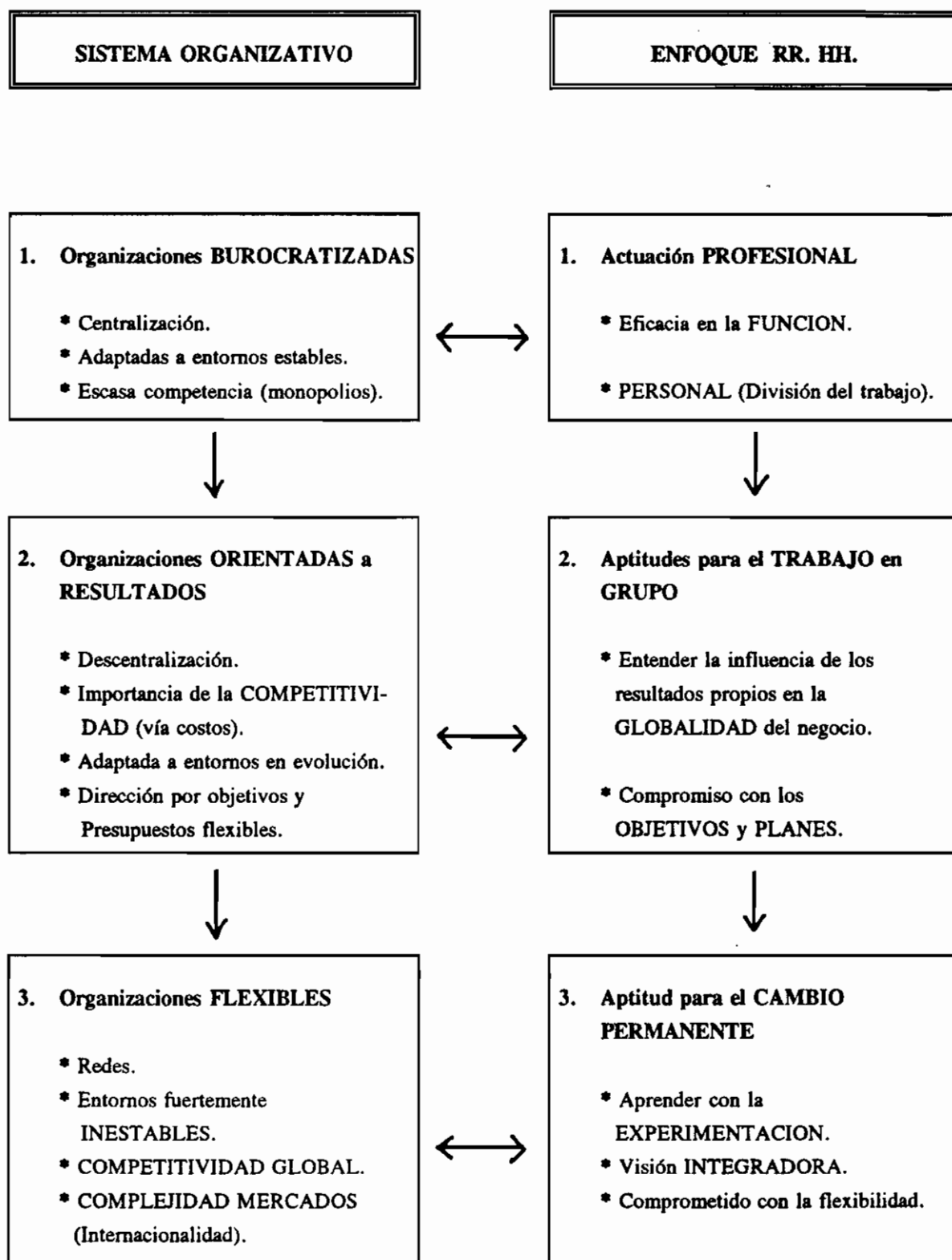


Fig. 1

Finalmente, los entornos fuertemente inestables exigen una orientación más flexible en los hombres y directivos; una organización con una activa actitud hacia el **cambio permanente**.

Esta evolución organizativa planteada como dinámica de sistemas de dirección en la empresa, a su vez obliga a cambios sustanciales en la actuación de profesionales y directivos en la empresa. El reto esencial consiste en llevar a cabo este cambio, muchas veces con las mismas personas que han de pasar del ejercicio de la profesión especializada, al trabajo en "teams" y más tarde a la búsqueda e implementación de estrategias empresariales.

¿Cuál es el papel de la empresa en esta tarea de **desarrollo profesional y directivo**? ¿Hasta dónde llegar en la Formación en la Empresa?

Dedicaremos los próximos capítulos a esclarecer algunas de estas cuestiones dentro del ámbito de los Sistemas Directivos Empresariales.

2. EL MUNDO LABORAL Y LA FORMACION: Algunas cifras.

El desarrollo y la capacitación de los recursos humanos que la empresa necesitará, se obtiene a través de una combinación de:

- Nuevas experiencias adquiridas
- Formación
- Una política adecuada de reclutamiento.

Tradicionalmente, sobre todo en los medios académicos, se ha trabajado en la hipótesis de que el principal factor que revolucionaba la carrera profesional era el "Desarrollo de la Tecnología". No obstante, el Profesor Handy (2) señala un factor adicional que afecta la carrera profesional de los individuos, es el hecho de que mientras que en los años 60 en Europa, la carrera laboral de una persona se llevaba a cabo en una semana de 47 horas, durante 47 semanas al año y hasta 47 años de trabajo (47/47/47), en la actualidad se está próximo a los 37/37/37. ¡Lo que representa una reducción global de un 50%!

Ello implica que, para atraer a los jóvenes titulados, las empresas han de incluir en sus ofertas un detallado conjunto de estímulos y oportunidades a plazo más corto para poder aprovechar íntegramente sus potenciales.

En 1989, según el Ministerio de Economía (3), las empresas españolas invirtieron en formación el 1,01% de la masa salarial bruta, usando hasta el 3% de horario de trabajo.

En otros países como Francia, este porcentaje llega al 2% de promedio, y en las multinacionales europeas se invierte hasta el 5% en Formación, llegando a usar en ocasiones hasta un 8/10 % del horario de trabajo.

La empresa española debe triplicar sus esfuerzos en formación para ponerse al nivel de sus competidores europeos.

Esta carencia se nota también en la falta de modelos plurianuales de desarrollo profesional. Encuestas llevadas a cabo en España (4) indican que tan solo en un 40% de las grandes empresas españolas 1989 manifestaban tener planes de formación para un año o menos, para sus empleados y técnicos.

Respecto a las motivaciones y a la pregunta acerca de las razones por las "que un directivo español asiste a cursos ..", las respuestas amalgamaron diversos motivos, no siempre coherentes con los respectivos planes empresariales:

1º Satisfacción profesional del individuo.

2º ¿Publicidad acertada ...?

.

Y, en último lugar, satisfacer necesidades empresariales.

Además de los problemas enunciados, es aún más preocupante en España (5) para el escaso número de empresas que utiliza sistemas para el control de calidad y aprovechamiento de la formación, lo que sin duda (sumado al hecho anterior) puede conducir a un cierto despilfarro de recursos empresariales.

Por otra parte, en relación con la FORMACION DIRECTIVA y su orientación, en Estados Unidos, un trabajo de investigación de la pasada década (6), determinó:

- Un 30% de las empresas no tenían programas formales para sus ejecutivos.
- La mayoría de los proyectos existentes se dirigían desde las propias empresas (con una masiva colaboración exterior).
- Los programas insistían hacia habilidades directivas (objetivos, gestión del tiempo, liderazgo, etc.), aunque en las empresas grandes -más de 1.000 empleados-, estos programas se abrían a otros programas más especializados.

Más recientemente (1991), en España (7) las especialidades de formación directiva externa más demandadas han sido (por este orden):

- 1º Recursos Humanos
- 2º Marketing - ventas
- 3º Informática
- 4º Dirección Empresarial
- 5º Producción y Logística
- 6º Finanzas, Administración, etc.

Todos estos trabajos empíricos (especialmente los relacionados con nuestro país) demuestran, en primer lugar, los esfuerzos que desde el mundo empresarial es necesario realizar para aflorar y desarrollar los potenciales que representan sus Recursos Humanos y, en segundo término, la urgente necesidad de que estos esfuerzos encaucen debidamente los planes de formación y de promoción dentro de sistemas de Planificación empresarial de Recursos Humanos, para que éstos a su vez se integren dentro de las Estrategias Empresariales.

3. LA OFERTA DE FORMACION EMPRESARIAL ESPAÑOLA

Los centros de formación empresarial en España tomaron el testigo de las Escuelas de Comercio, creadas en 1850, para desembocar en las facultades de C. Económicas y Empresariales. Sin embargo, la tradición de las instituciones privadas, promovidas principalmen-

te por la Iglesia Católica, ha sido y es de relevante importancia en algunas zonas de España en la oferta universitaria (DEUSTO, 1916 - ESTE, 1956 - IESE, 1957 - ESADE, 1958 - ICADE, 1960 ...).

Sobre todo en la enseñanza privada (y ahora algo también en la pública), existen tres enfoques educativos en la formación relativa a las materias de Dirección y Administración de Empresas:

- a) Estudios regulares superiores de primero, segundo y tercer ciclo universitario, con planes de estudio (hoy, antes de la reforma) demasiado rígidos y basados en el aprendizaje de técnicas cuantitativas, economía de empresa y economía general (8) como disciplinas científicas.
- b) Estudios superiores, títulos no regulares ("propios"). Oferta interesante pero insuficiente para la sociedad española, cuyos hábitos aún están más orientados hacia las carreras oficiales.
- c) Estudios de postgrado y especialización en materias económicas, financieras, recursos humanos, marketing, .. etc.

La amplia y desigual oferta de Master ha de incluirse en este grupo, así como los cursos y seminarios de la gama más variada de temas empresariales, que pretenden actualizar los conocimientos profesionales y cubrir "gaps" coyunturales en las compañías.

En nuestro país, la estructura que "debe tener" la formación de nivel universitario, en temas empresariales, constituye un permanente dilema a debate y aunque su análisis se sale del ámbito de esta ponencia, debemos hacer alguna reflexiones al respecto:

- * A la profesión de "directivo" se llega con la práctica y no sólo desde la titulación especializada en ciencias empresariales; sin embargo, obviamente, otros perfiles educativos (tanto de los que podríamos llamar "**ciencias puras**" como "**tecnológicas**"), carecen de la formación empresarial "managerial" o especializada en el manejo y dirección de los negocios. Ello, (muchas veces), se adquiere con experiencia y también, con una adecuada formación de postgrado, que encuentra aquí su gran oportunidad.
- * La "ciencia empresarial" es demasiado joven y los planes de estudios oficiales muy lentos en su evolución y cambio en España. Es urgente que sin pérdida del adecuado rigor, la enseñanza se canalice a través de especialidades curriculares, según los intereses del alumno y de la propia sociedad (¡Cómo ya de hecho

sucede en otras ciencias!). Así, surgirán los licenciados en administración de empresas, pero especializados en organización, dirección comercial, financiera, etc. Es de esperar que los menguados presupuestos universitarios españoles no axfisien esta posibilidad de enriquecimiento de la ciencia (profundizando e investigando dentro de cada área especializada de conocimiento) y del propio potencial futuro de nuestros licenciados, profesionales y directivos.

- * Desde los trabajos de Kotter (9), García Echevarría (10) y Stone (11), se insiste en la falta de adecuación de los planes de estudios a una parte sustancial del trabajo directivo, su capacidad de relación con otros (colegas, competidores, proveedores, funcionarios, superiores, etc.), así como el estímulo de sus habilidades para descubrir las oportunidades que la economía real presentará delante de su trabajo diario De hecho (12) el contenido de las enseñanzas empresariales de postgrado de mejor nivel en nuestro país, tienen un menor contenido de materias, tales como Derecho, Economía General, Estadística, etc. para dar paso a otras que supongan un mayor desarrollo de habilidades directivas, mejora de las aptitudes estratégicas, visión internacional de los negocios, e incluso fomentando una mayor apertura cultural global del alumno.

Finalizamos este apartado afirmando dos valores en los que creo profundamente, primero que la liberalización de la oferta educativa (controlada en su rigor y con oportunidades de estudio para los estudiantes menos favorecidos) producirá una selección y estímulo hacia programas más eficaces de educación empresarial. En segundo lugar, que la enseñanza de "Ciencias para la administración de empresas" sólo se puede hacer desde la estrecha colaboración entre instituciones educativas y empresas y ello conlleva una exigencia de actualización en los programas de colaboración nacional o internacional. No puede consentirse por más tiempo la frustración de titulados que no conocen la institución objeto del estudio.

Hace días, leía con satisfacción un hallazgo bibliotecario del Centro de Documentación de la Fundación MAPFRE ESTUDIOS, relativo a un discurso pronunciado en el Instituto de Seguros de Londres el 17 de Enero de 1927 (!!) por el Profesor de Economía de la Universidad de Leeds, Dr. J.M. Jones. El Profesor hablaba sobre "Training for Business Leadership" y se preguntaba: ¿Permitiríamos que un licenciado en medicina no conociera físicamente lo que es un enfermo?

4. LA DIRECCION DE PERSONAL Y LA FORMACION

4.1. Volviendo al mundo interior de la empresa, proponemos dos grupos de objetivos esenciales que la formación dirigida por la institución empresarial, trata de cubrir (Véase Fig. 2):

a) **Para la EMPRESA:**

- Crear una Cultura Empresarial común (menores "costos de coordinación") (Véase cita nº 1).
- Constituir una pieza del desarrollo profesional y directivo.
- Instrumento de la PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS.

b) **Para el EMPLEADO:**

- Mejorar sus capacidades funcionales: Entrenamiento.
- Apalancar la Promoción Profesional.
- Servir de estímulo y motivación personal.



* Crea cultura empresarial común

* Instrumento Planificación R. H.

Fig. 2

Este balance debe ser gestionado coherentemente en la empresa para que formar sea una pieza clave en la política de Personal.

Pero ¿Quién se responsabiliza en la empresa de la dirección y gestión de la formación? En las encuestas mencionadas en el apartado Segundo, se deduce que generalmente la política de formación se entronca (quizás con la excepción de la formación más táctica en ventas y producción) en las unidades funcionales dedicadas a los temas de Personal.

Aún más, en las grandes empresas (ver nota 5) hasta un 41% tiene un departamento especializado en FORMACION.

4.2. Este esquema simplista, no obstante, tiene numerosos riesgos y dificultades en su aplicación práctica. Los resumiremos en los siguientes cuatro:

a) La estrategia empresarial - corporativa aún no implica adecuadamente a los Directores de Personal o de Recursos Humanos.

Lattman y García Echevarría en un reciente libro (13) indican que esta participación sólo se da en España entre un 33 y un 47%. Ello parece querer indicar la todavía escasa importancia que la dirección empresarial española aún da a los temas de personal, a pesar de que el desarrollo directivo y profesional de los Recursos Humanos ha de venir conducido partiendo de la esencia de la propia Planificación Estratégica ¿Cómo se entiende esto?.

b) Aún son demasiado predominantes, las tareas de índole administrativa y jurídicas en la función de dirigir la política de personal (13) y, por otra parte, demasiado larga la lista de responsabilidades que se asignan a esta "clásica función". Veamos una lista no exhaustiva:

ROL asignado clásicamente al AREA DE PERSONAL

1. **CONTENIDOS DEL TRABAJO.** Aptitudes del trabajador.
2. **CONDICIONES DEL TRABAJO.** Físicas y de entorno.
3. **RELACIONES DEL TRABAJO.**

.../..

4. *PLANIFICACION DE R. HUMANOS (Necesidades).*
 5. *SELECCION Y RECLUTAMIENTO.*
 6. *MOVILIDAD.*
 7. *FORMACION (Training y desarrollo profesional "carrera").*
 8. *EVOLUCION DE LOS COMPORTAMIENTOS (Actitudes).*
 9. *MOTIVACION. Necesidades empleados.*
 10. *ADECUACION (Idoneidad). HOMBRE - PUESTO.*
 11. *POLITICA DE COMPENSACIONES (La retribución).*
 12. *INCENTIVOS AL RENDIMIENTO (Resultado-Productividad).*
 13. *VALORACION DE TAREAS (Puestos).*
 14. *PRESTACIONES SOCIALES al trabajador.*
 15. *SERVICIOS MEDICOS.*
 16. *ADMINISTRACION DE PERSONAL (Nóminas, etc.).*
 17. *RELACIONES CON LOS REPRESENTANTES DEL PERSONAL: COMITES.*
Representación externa (Sindicatos).
 18. *NEGOCIACIONES. ACUERDOS DE RR. HH. (Convenios).*
 19. *INTERVENCION EN LA SEGURIDAD E HIGIENE en la empresa.*
 20. *DERECHO LABORAL.*
 21. *LAS SANCIONES Y LOS DESPIDOS.*
-

Una verdadera dirección estratégica de los RR. HH. exige una mayor **descentralización** de las tareas rutinarias y puntuales de personal para centrarse en la búsqueda de nuevos potenciales humanos, en especial y seguir su posterior trayectoria empresarial

- c) Otro riesgo de la formación "no estratégicamente planificada" en la empresa, es la **INCOHERENCIA** entre las expectativas que la Formación provoca y la posterior realidad empresarial.

La Formación hace aflorar nuevas inquietudes en el individuo, que deben ser satisfechas en el posterior desarrollo en la empresa. Lo contrario será estéril y puede que mucho peor, **FRUSTANTE**.

- d) Añado, por último, la necesidad de diseñar y llevar a cabo controles sobre la calidad de la Formación. Hace falta profundizar sobre los aspectos de planificación, metodología, medios, ya que no puede olvidarse que en definitiva la Formación en la Empresa es sólo un instrumento y no un fin en sí mismo. Como tal, colaborará a obtener unos resultados que si suponen un éxito empresarial, darán sentido a la tarea del permanente desarrollo del hombre en la empresa.

4.3. Tipología en la formación

Tener en cuenta los objetivos propuestos al principio del párrafo, para la Formación en la Empresa, así como trabajar en sus riesgos y dificultades, supondrá buscar RESPUESTAS para el desarrollo directivo al tiempo que cambian los propios Sistemas Organizativos.

Sólo esta formación coherente, gradual y por etapas (como indica la figura 3), cada una con un mayor nivel de compromiso individual con la identidad corporativa, permitirá llegar a ser un apoyo clave en la Dirección Estratégica empresarial.

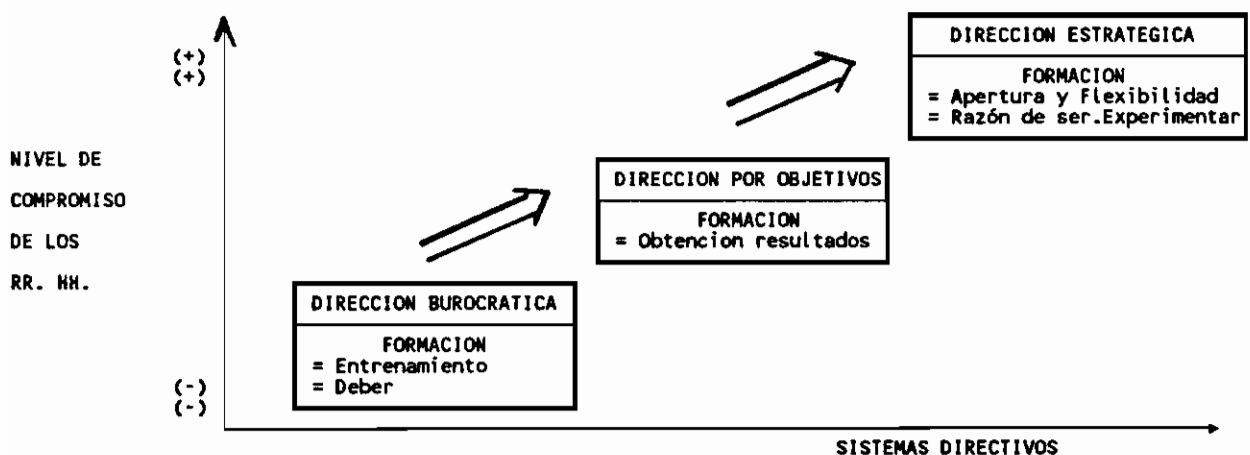


Fig. 3

5. PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS. DIRECCION ESTRATEGICA Y FORMACION

- 5.1. Durante buena parte de la pasada década se estableció como marco referencia para toda la problemática del Personal en la empresa, la **PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS (PRH)** como un subsistema integrado en la Planificación global de la empresa. Se trabajó intensamente (14) en las necesidades organizativas y de sus puestos de trabajo:

= Configurar el futuro deseado en términos de objetivos y recursos =

¿Dónde estamos? → ¿Dónde queremos ir?

Este proceso, pues, constituye un método racional, según el Prof. Recio (15), que pretende involucrar a la totalidad de la Dirección buscando asegurar:

P. R. H.

- * El correcto número de personas.
- * Con el perfil de aptitudes más adecuado.
- * Que se encuentren en los lugares y puestos de trabajo correctos.
- * en el momento preciso

Ya que todo ello contribuirá a la mayor eficacia y eficiencia en el aporte de los RR. HH. en las empresas.

Con "el plan" de Recursos Humanos así concebido, se obtenían las siguientes ventajas:

1. Prevenir los momentos de expansión.
2. Evitar la improvisación que desatan los excesos de personal, y
3. Facilitar el ajuste de personal formado en los puestos correctos "a tiempo".

Planificar RR. HH. en la empresa supone aplicar etapas, ya convencionales, en un proceso tal y como éste:

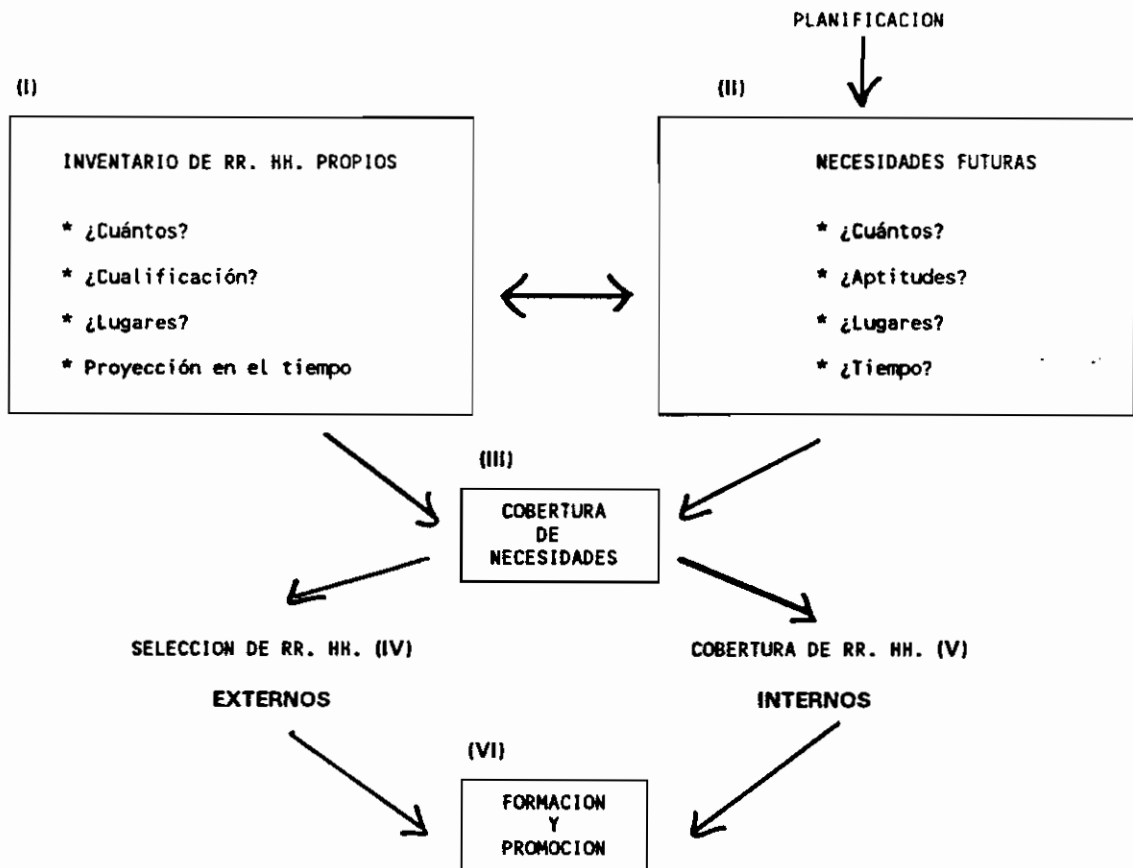


Fig. 4

En la Fig. 4 y partiendo (I) del propio inventario de potenciales de recursos humanos y de las necesidades determinadas por la Planificación (II), se deduce la cobertura de los "gaps" (III) en términos de Selección y Promoción de personal.

Es a partir de este punto cuando la Formación (VI) adquirirá un papel claramente instrumental para cubrir "just in time" las necesarias aptitudes profesionales y directivas.

El marco resulta, no obstante, muy determinista para un mundo empresarial demasiado turbulento.

La aplicación estricta y rigurosa de estas metodologías tiene serias limitaciones. Con Burack (16), seleccionamos y adaptamos los siguientes riesgos:

RIESGOS EN P. R. H.

- * Ausencia de toma en consideración de la competencia en el mercado. (Los puntos fuertes y débiles de sus estructuras de personal).
- * Cambio de condiciones que anulaban las hipótesis básicas del mercado y por tanto las necesidades de R.H., que determinaba el modelo de planificación.
- * Burocracia y formalización excesiva de los procesos de planificación. Los planes se convierten en "algo del staff de personal".

Limitaciones propias de un modelo de Planificación tradicional.

En el próximo apartado estudiaremos la evolución de los sistemas de planificación de personal hacia una adaptación más flexible a los nuevos entornos, que ahora predominan en la sociedad y la economía, de tal manera que exista una mayor diferenciación entre la empresa y su competencia.

5.2. Management Estratégico: Como bien es sabido, la respuesta a los riesgos y exigencias anteriores, la ofrecen los modelos de Dirección Estratégica a través de su idea central de la **COMPETITIVIDAD**.

Conseguir y mantener ventajas o diferencias apreciables con la competencia supone asumir conscientemente los potenciales externos o internos de la empresa (17), Fig. 5.

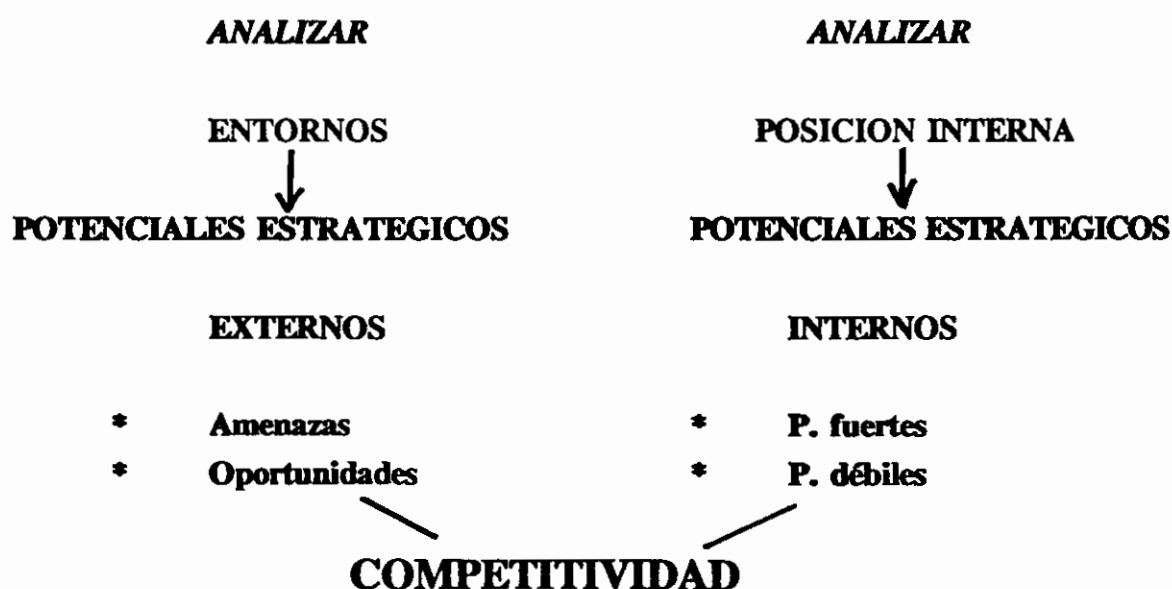


Fig. 5

En el lenguaje estratégico, desarrollar las ventajas competitivas supone explotar cada factor que interviene en la "Cadena de Valor" empresarial (18) y por tanto:

- * Más que inventariar RR. HH., se trata de descubrir los potenciales ocultos del personal.
- * Más que pretender crear esquemas o programas rígidos de necesidades futuras predeterminadas de personal es necesario flexibilizar los procesos de cobertura de RR. HH.
- * Los esquemas de desarrollo directivo forman parte de la razón de ser de la dirección estratégica, combinando experiencia y formación en los RR. HH. para mantener una estructura "flexible" y adaptativa a cada momento estratégico.
- * Considerar que no se trata de tener a los hombres y mujeres más aptos para los objetivos buscados ... sino que, en muchas ocasiones, son los propios potenciales humanos de cada empresa o los puntos débiles de la competencia quienes constituirán la esencia de la estrategia empresarial (19).

En esta concepción, el "nuevo papel" de la Planificación de RR. HH. estará integrado con el diseño de las estrategias empresariales. Por ello, (si es preciso con la ayuda de una Dirección de RR. HH.), el proceso de planificación en un sistema de Dirección Estratégica exigirá los siguientes pasos:

PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA DE RR. HH.

1. Analizar las oportunidades y amenazas de los entornos socio-económicos empresariales. (Por ejemplo, las compañías multinacionales que equivocan su política de personal por "importar" esquemas del país donde radica la matriz, ... los problemas de movilidad geográfica del directivo, etc.).

2. Identificar y estudiar las unidades organizativas de éxito en la empresa: Las propias fortalezas y habilidades del personal.

Idem con los grupos que pueden representar aspectos débiles para la empresa en sus mercados.

3. Descubrir las debilidades y fortalezas de las empresas de la competencia.
4. Analizar los **potenciales básicos** que constituirán los ejes de la competitividad empresarial y completar las estrategias y planes empresariales:

- . Selección de RR. HH. idóneos.
- . Estimular la promoción interna y el cambio de responsabilidades como parte del mecanismo de desarrollo profesional. Rotación.
- . Programas específicos de Desarrollo directivo.
- . La ayuda de programas educativos, cada vez más autoguiados y personalizados, tanto para el personal de nuevo ingreso como para el personal antiguo.

5. Emplear técnicas para aprovechar la capacidad y compromiso directivo (20).

- . Comunicando una filosofía corporativa clara.
- . El curriculum de los RR. HH. en la empresa ensancha su carrera profesional.
- . Conseguir la integración de energías y valores del hombre, en la empresa.

Este proceso permitirá planificar los recursos humanos en un modo "adaptativo" al contexto real de un entorno más incierto, donde el único valor esencial lo representarán las utilidades presentes y futuras de los recursos humanos.

Sólo así, la INVERSION en desarrollo directivo y en formación, adquiere naturaleza económica (recurso escaso) y estratégica (coherencia) con la "misión" empresarial.

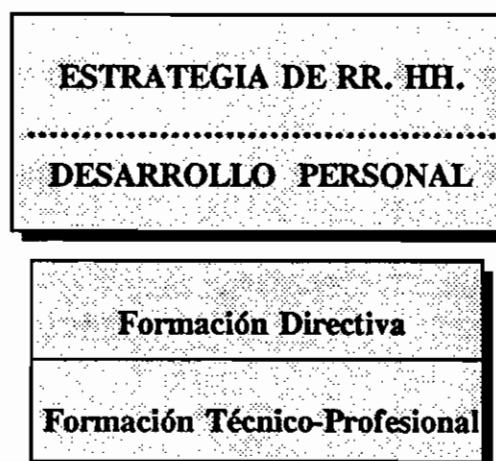
5.3. Después de repasar las diferencias entre los modelos de Planificación tradicional y estratégica de RR. HH. y a sabiendas de que FORMACION EMPRESARIAL contribuye a la consecución de las estrategias, enumeramos algunas situaciones estudiadas por Hussey en 1988 (21), en las que las iniciativas formativas juegan un papel esencial:

- * Cambios en el entorno.
- * Cambios o profundización en los valores de la Cultura Corporativa.
- * Desarrollo e implantación de las estrategias.
- * Resolver problemas específicos ("Task forces").
- * Evolución tecnológica.

La formación en estos casos, forma parte de la INVERSION ESTRATEGICA empresarial, además de servir de estímulo para una actitud más abierta de los ejecutivos en la empresa.

5.4. Un modelo sistemático y flexible de formación debe ser elaborado en el contexto del plan.

La Formación es preciso **optimizarla**, por razones de eficacia, de calidad y de costo y ello exige una visión global del recurso, tanto en el plano directivo como técnico-profesional.



- * Contexto global (Liderazgo, cultura, etc.)
- * Contexto unidades autónomas (divisiones, empresas, etc.)
- * Contexto internacional.
- * Contexto funcional (herramientas informáticas, etc.)

Su gestión debe ser tan descentralizada como la empresa lo exija, y su dirección constituirá uno más de los elementos característicos del Sistema Organizativo, bien si existe un departamento especializado en su gestión, como si no existe.

Al mismo tiempo el modelo ha de considerar las diversas opciones educativas (22).

- * Abiertas (Para cualquier profesional o directivo).
- * Cerradas (Para grupos).
- * Individualizadas (En la empresa o fuera de ella).

Bien sea a través de consultores externos o con formadores interiores.

Las etapas del modelo (Fig. 6) se pueden esquematizar en las siguientes:



Fig. 6

El modelo ha de ser flexible, permitiendo en todo caso que exista una gran coherencia entre FORMACION/ DESARROLLO DIRECTIVO/ ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

- 5.5. Acabamos el capítulo dedicado a la Dirección Estratégica y la Formación, con una llamada de especial atención al papel de la Alta Dirección Empresarial en la Formación.

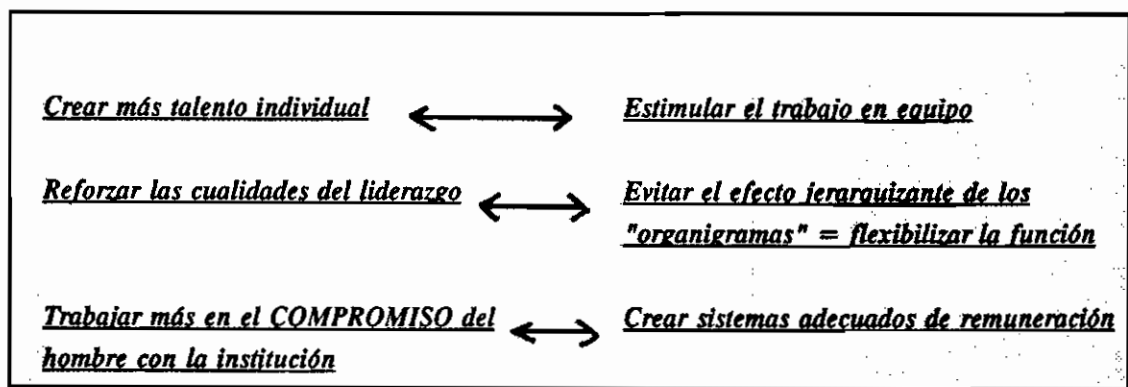
En la vida de las compañías, la importancia relativa de cada actuación, las más de las veces, viene relativizada por la IMPLICACION y participación de los Directores en la Formación, siendo habitual en las grandes compañías internacionales, la DEDICACION directa de estos en una parte esencial de las reuniones, seminarios y cursos, incluso de su dedicación como valioso recurso académico ¿Qué podríamos decir de este hecho en España? ¿Es en verdad la formación algo que nace desde la dirección empresarial?.

6. DESARROLLO DIRECTIVO EN LA PRACTICA

- 6.1. El área específica del desarrollo del personal directivo es compleja, comprendiendo un cuerpo amplio de experiencias empresariales que por sí mismas no pueden constituir otra cosa que aproximaciones a una praxis estratégica singular, aún no bien sistematizadas.

Desarrollo de los Recursos Humanos que serán la espina dorsal de las decisiones empresariales, y que ha de combinar talento individual con habilidades de trabajo en equipo, condiciones y cualidades de líder con las limitaciones que imponen las estructuras y que ha de buscar el compromiso del hombre en la corporación.

DESARROLLO DIRECTIVO



Todo ello sin olvidar que la implementación de nuevas estrategias y la consecución de los objetivos corporativos, sólo es posible a través del directivo, que a su vez será evaluado y reconocido por su contribución a los resultados de la empresa.

6.2. ¿Cómo se incrementan estas capacidades? Cuáles son los ingredientes del Desarrollo Directivo?. En la Fig. 7 proponemos un esquema de implantación de un sistema que partiendo de las Estrategias:

- a) **Lleve a cabo el Diagnóstico de la situación**
- * ¿Cuáles son las carencias?
 - * ¿Cuáles son los potenciales?
 - * ¿Cuánto tiempo tenemos para efectuar los cambios?
- b) **Planifique el Desarrollo a través de:**
- * Experiencia
 - * Formación,
- en cuya combinación nace el desarrollo personal mencionado.

Cada empresa lo instrumentará con medios propios o ajenos y con estrategias nacionales o internacionales. Ello permite la diversificación y enriquecimiento según la cultura de cada empresa.

Además, dentro del modelo catalogamos algunos de los factores clave que incluimos dentro de la **Experiencia** del individuo y en su **Proceso formativo**.

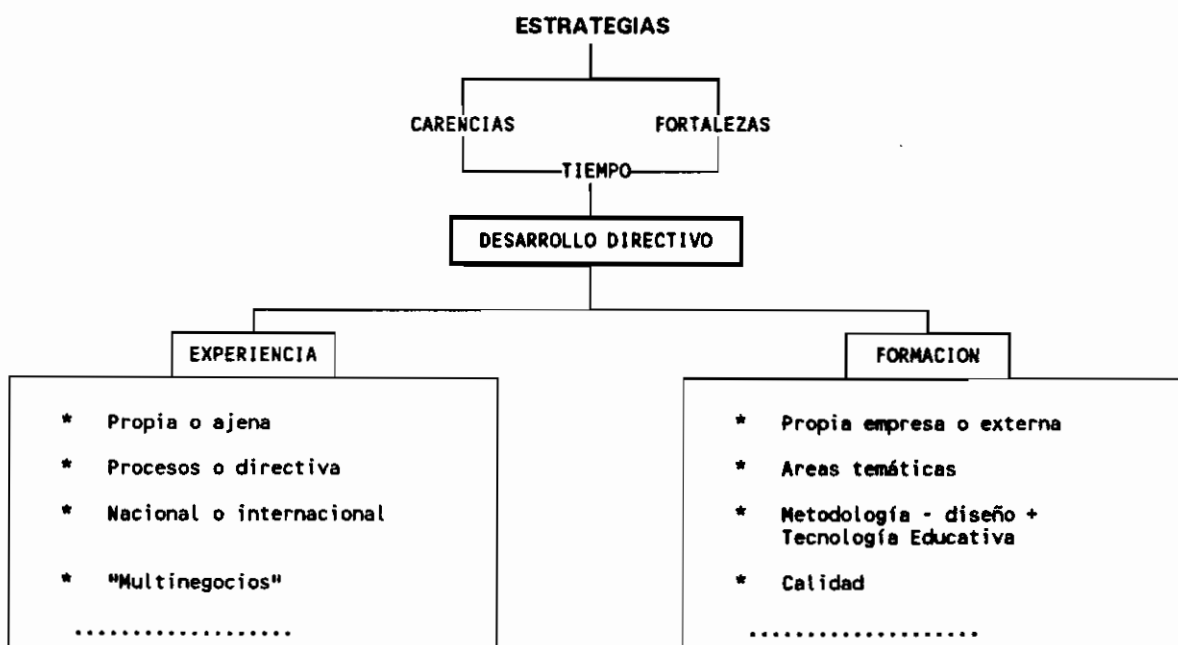


Fig. 7

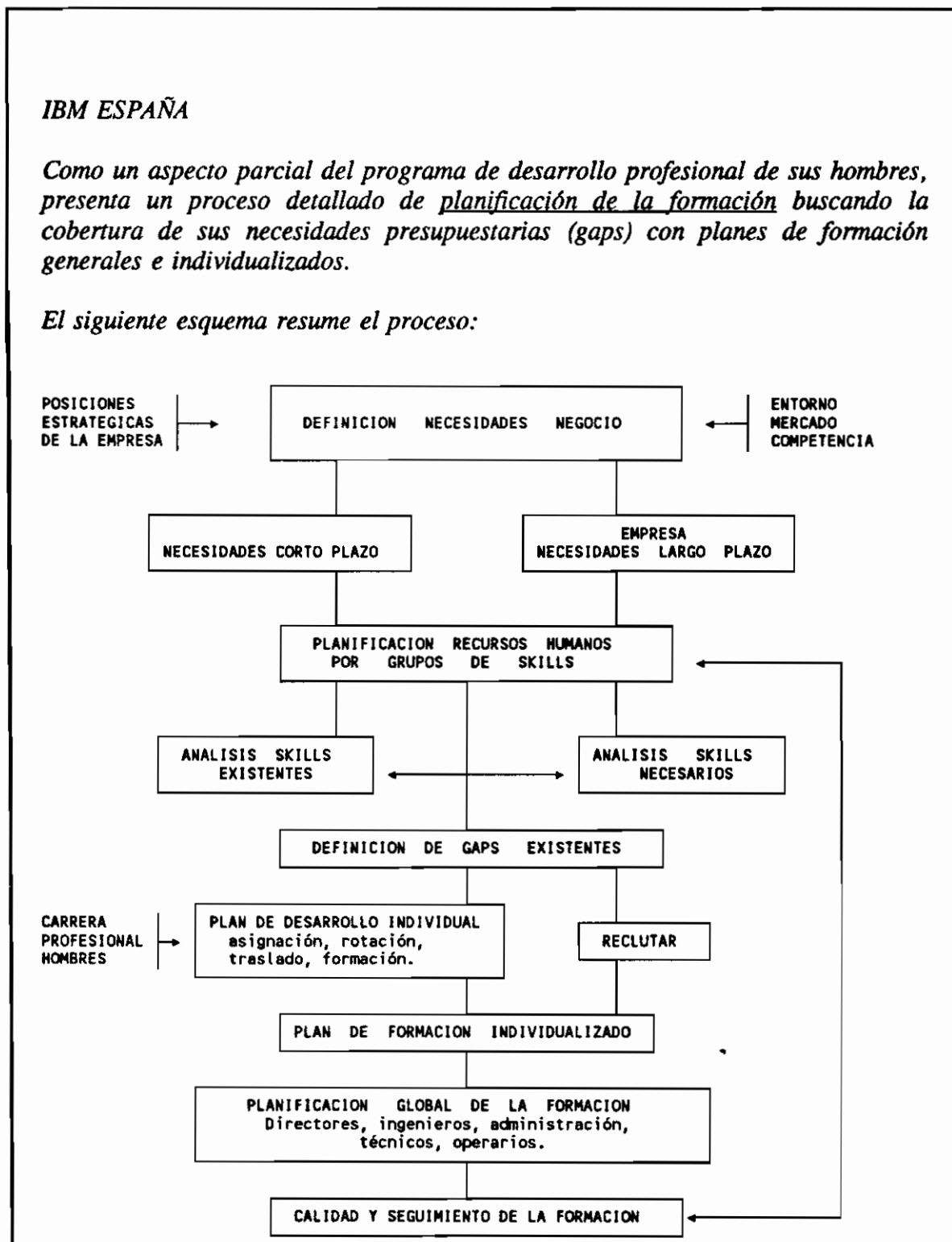
- 6.2. En el párrafo anterior, anunciábamos la diversa gama de programas de desarrollo directivo que en la práctica empresarial podemos encontrar. A modo de ejemplo, y en forma de breve cita, traemos aquí algunos casos concretos que estas empresas han expuesto a la luz pública:

Ejemplo I

IBM ESPAÑA

Como un aspecto parcial del programa de desarrollo profesional de sus hombres, presenta un proceso detallado de planificación de la formación buscando la cobertura de sus necesidades presupuestarias (gaps) con planes de formación generales e individualizados.

El siguiente esquema resume el proceso:



HENKEL busca convertirse en una empresa transnacional para lo que requiere una mayor globalización de sus negocios en el mundo, al mismo tiempo que se aprovechará de la innovación y diferenciación que proviene de las organizaciones locales y periféricas.

Ello significa que sus directivos han de poseer especiales habilidades para aprender en todo el mundo y ello exige:

- * Un visión común de la empresa y su entorno.*
- * Una red de relaciones mundiales.*
- * Con una cultura corporativa común.*

Para ello contratan titulados de cualquier universidad del mundo, que pueden trabajar tanto en Alemania (sede central) como en su país de origen.

Los elementos usados en el "Management Development" son:

- | | |
|---|-----------------------------------|
| <i>1. Sistemas de entrevistas</i> | <i>4. Rotación de puestos</i> |
| <i>2. Planificaciópñ de la sucesión de cada puesto.</i> | <i>5. Comités directivos.</i> |
| <i>3. Cursos de entrenamiento.</i> | <i>6. Comisiones de personal.</i> |
| <i>7. Encuestas</i> | |
| <i>8. Conferencias anuales de directivos.</i> | |

Tanto en los cursos como en las conferencias anuales, tienen ocasión de intervenir como ponentes y asistentes. Hay una fuerte participación de la presidencia de cada división mundial.

DIGITAL (23) emplea como pieza esencial en su plan estratégico de formación los "S Management Workshop" (selling/ support/ service) basados en diferentes niveles de seminarios con fuerte participación de la Alta Dirección y que sirven de forum para discutir proyectos, desarrollos y expectativas de cada negocio y de la competencia.

Participan simultáneamente, una vez al año, los directivos "clave", mezclando diferentes roles y niveles de autoridad en dos bloques temáticos principales:

- a) Orientación empresarial: Futuro de los negocios.*
- b) Orientación personal: Liderazgo, con ayuda de consultores externos.*

Asisten Alta Dirección, Directivos "seniors" y "juniors".

Métodos "CUSTOMER INVOLVEMENT", practicados por ATT y XEROX para crear una cultura común más involucrada en las necesidades del mercado y los clientes.

Todos los directivos (especialmente aquéllos más "lejanos" a la actividad comercial directa) incluyen en sus planes de carrera, Seminarios y Encuentros donde participan clientes, distribuidores, vendedores y técnicos. Así como su rotación profesional siempre incluye puestos relacionados con la venta de equipos.

Citamos por último, el ejemplo MOTOROLA, que partiendo de un pequeño programa sobre adiestramiento a sus empleados en técnicas para el control de calidad y a la vista de las dificultades del cambio en la empresa, amplió sus programas de formación a los elementos culturales para el personal así como para la dirección de empresas, forjó acuerdos con universidades locales, diseñó los programas de prácticas para universitarios y finalmente concluyó un centro de capacitación abierto a sus empleados, conocido como "Universidad Motorola", que llenara la laguna existente entre la empresa y las instituciones educativas próximas.

7. CONCLUSIONES

- * Estrategia empresarial y desarrollo profesional y directivo, han de estar relacionados y comprometidos mutuamente a través de la planificación en la empresa.
- * La formación y la capacidad de aprendizaje de las organizaciones empresariales constituyen una importante fuente de competitividad.

Shell:

"La capacidad para aprender más rápidamente que los competidores, es la única ventaja sostenible" (24)

- * Una asignación adecuada de esta inversión estratégica en RR. HH. es clave en los procesos de dirección; tan infecundo sería basar el desarrollo profesional únicamente en programas de formación (separados de la realidad), como acudir a la experiencia empresarial como única fuente de mejora del directivo.
- * Dirigir exige facilitar la autonomía y responsabilidad desde muy pronto en la carrera profesional del individuo.

En mi experiencia personal, siempre agradeceré a un brillante presidente de un grupo empresarial que me animó a dirigir "aprendiendo", y además a llenarlo con la adecuada tensión y responsabilidad que produce el compromiso en instituciones que dan oportunidades a sus Recursos Humanos.

A dirigir incluso aquellos retos empresariales, en los que por su novedad no te sientes seguro; esa experimentación no sólo es excitante y enriquecedora, sino que es la esencia misma del desarrollo directivo.

Miguel Angel Martínez Martínez

eg

El Plantío, Septiembre 1992.

CITAS

- (1) Pumpin, L. y García Echevarría, S. *Cultura Empresarial*. Ed. Díaz de Santos. Madrid 1988.
- (2) Handy, Charles. *The Age of unreason*. Op. citada por Prof. Floriani, president de Hay Management. "El mundo del trabajo y el mundo de la formación". Harvard-Deusto Review. 3er tr., 1991.
- (3) Ministerio de Economía y Hacienda. "Informe sobre negociación colectiva". 1989.
- (4) IESE y Hay Management. Encuesta "La dirección de personal en España, 1989".
- (5) Además de la citada encuesta (4), añadir la realizada por Price Waterhouse (y Esade en España). "Gestión estratégica internacional de los Recursos Humanos".
- (6) "Who, what and where", Training, nº 21 Nov. 1984.
- (7) Tecniberia. "Demanda de Formación Empresarial en España". Encuesta. 1991.
- (8) Díez de Castro, L.; García-Gutiérrez Fernández. "La Formación del Empresario". Papeles de Economía Nº 39-40. 1989.
- (9) Kotter, T. "What effective general managers really do?". Harvard Business Review. Nov. - Dic. 1982.
- (10) García Echevarría, S. - "Diseño y Organización de la Formación Profesional como convergencia entre empresa y sistema educativo: Propuesta de una educación eficiente". Working Paper IDOE. Univ. Alcalá 1989.
- "Dirección de la Empresa y el ejecutivo del futuro". Working Paper IDOE. Univ. Alcalá 1989.
- (11) Stone, N. "Does Business Have Any Business in Education?". Harvard Business Review. March - April 1991.
- (12) Ortigueira, M. "Ciencias Económicas versus Ciencias Empresariales: El ajuste de la oferta universitaria a la demanda social". Comunicación del Congreso de Economistas y de Economía de Galicia". Obra citada por Díez de Castro (8).
- (13) Lattman, Ch. y García Echevarría, S. *Management de los Recursos Humanos en la Empresa*. Ed. Díaz de Santos. Madrid, 1992. (448 pp.)
- (14) Burack, Elmer H. *Planificación y aplicación creativas de Recursos Humanos. Una orientación estratégica*. Díaz de Santos. Madrid, 1990. Traducción del original: *Creative Human Resource Planning and applications*. Prentice Hall, 1988.
- (15) Recio Figueras, E. *Planificación de los Recursos Humanos en la empresa*. Hispano Europea 2ª Ed. Barcelona, 1990.
- (16) Burack, Elmer H. obra citada (12).
- (17) Martínez Martínez, M. A. *Elementos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Cuadernos de la Fundación Mapfre Estudios. Nº 6. Madrid, 1991.
- (18) Porter, M.E. *Competitive Advantage*, The Free Press. Mcmillan. USA; 1985. Traducción española CECSA, México, 1987).
- (19) Pumpin, Cuno - García Echevarría, S. *Dinámica empresarial*. Ed. Díaz de Santos. Madrid, 1990.
- (20) Bartlett, Christopher y Ghoshal, Samantra "La estructura matricial, más que un modo de organizar, es una manera de pensar y dirigir". Harvard-Deusto Business Review. 1er Trim. 1991 (pp. 107 a 116). (Versión inglesa: "Matrix Management not a structure, a frame of mind").
- (21) Hussey, David. *Management Training and Corporate Strategy*. Pergamon Press. Oxford, 1988.
- (22) Buckley, R. Capte, J. *La Formación*, Díaz de Santos. Madrid, 1991. Traducido del inglés *The Theory and Practice of Training*. 1990.
- (23) Heitger, B. "Management Development. A. Systems approach". Schmit, Z. Gester (Pubs). Carl-Aner-Verlag, 1991.
- (24) Lange, P. "The Leader's New Work; Building Learning Organizations". Sloan Management Review. Fall, 1990.