



ILUSTRACIÓN DE SILVIA MARTÍN

# Pongamos que hablo del jefe

La calidad directiva no mejora porque en este país, a diferencia de muchos otros, al directivo apenas se le mide de modo objetivo y directo, apenas se le hace seguimiento y apenas se le desarrolla con herramientas tipo *mentoring* o *coaching* entre otras.

## Ideas para el desarrollo directivo



### Roberto Luna

► Profesor del Departamento de Dirección de Empresas de la Universitat de València. Miembro de la directiva de Aedipe. roberto.luna@uv.es

Es de todos bien sabido que la calidad de los directivos españoles no está en la vanguardia de Europa. De hecho, quién no ha oído eso de que los empleados se van por sus jefes o que la productividad depende del clima de la organización y éste en gran parte de los directivos. ¿No le da la impresión que siempre hablamos de los directivos?

Sin embargo, a pesar de que todos los medios insisten en la necesidad de mejorar la calidad directiva, no parece que se esté avanzando precisamente en este sentido. Quizás esto sea debido a que el recurso utilizado por excelencia en dicha supuesta mejora es la formación directiva, ya saben, esos cursos que cuestan unos cuantos sueldos como el suyo y el mío y que al

fin y al cabo parece no garantizan tanto la mejora del directivo aunque sí la empleabilidad basada en el network.

Permítanme defender la tesis de este artículo de un modo directo. La calidad directiva no mejora porque en este país, a diferencia de muchos otros, al directivo apenas se le mide de modo objetivo y directo, apenas se le hace seguimiento y apenas se le desarrolla con herramientas tipo *mentoring* o *coaching* entre otras.

Avancemos una a una con las tesis que les planteo, y espero generar suficiente debate como para que me manden sus comentarios a mi correo.

► **No se mide al directivo.** Si claro, sé de muchas empresas que dicen medir a sus directivos, pero créanme, no es que se mienta, es que se mide de modo muy superficial sin querer en realidad medir con impacto. ¿A qué me refiero medir con impacto? Sencillamente a medir a los directivos y darles feedback para su mejora de modo directo, con datos, con incidentes críticos, con feedback 360° (o al menos 180°, o al menos 90°, vamos, algún grado...), pero ¡midan por favor! Y es que comprendo que no se quiera medir porque fundamentalmente se corre el riesgo de medir para penalizar, para castigar o para fustigar la inoperancia de muchos sistemas organizativos.

**Comprendo que no se quiera medir al directivo porque se corre el riesgo de penalizar o castigar la inoperancia de muchos sistemas organizativos**

**Analicen qué miedos hay detrás que impiden ver a los empleados y directivos como personas de las que se puede obtener una productividad y excelencia**

**Seguimos insistiendo en que la gente esté catorce horas en el trabajo sin importarnos que sólo seis son algo operativas, el resto son absentismo**

**Fórmula: (1) mida, (2) seguimiento de competencias de liderazgo, (3) formación y (4) utilice herramientas como el mentoring y el coaching**

Claro, si medimos para controlar y no para desarrollar, mi recomendación es que no midan, que primero les analicen, vayan al doctor a ver por qué quieren tanto controlar, qué miedos hay detrás que les impiden ver a los empleados y directivos como personas en las que se puede confiar y en las que se puede obtener una productividad y excelencia. ¡Y es que son tantos los miedos!

► **Menos horas y más productivas.** Insistimos en hacer que la gente esté catorce horas en el trabajo sin importarnos que de las catorce sólo seis son algo operativas, el resto son absentismo emocional, absentismo pasajero, absentismo de paseo, absentismo de café, absentismo de tabaco, absentismo del absentismo... y un largo etcétera. Pero claro es el pez que se muerde la cola, si los tenemos catorce horas al menos trabajarán más que si los tenemos ocho y también hacen todos esos absentismos. Y aquí radica el error.

En el resto de Europa, funcionan otros modelos donde la gente trabaja de modo

mucho más concentrado y sale a toda velocidad cuando se acaba su turno, pero sabiendo que han cumplido con su trabajo. Hay una sensación de responsabilidad porque se confía en las personas.

Luego lo primero de todo es creer que las personas merecen la confianza del empleador y lo segundo utilizar la medición como sistema de mejora tanto de la productividad como de las competencias profesionales del trabajador. Una vez tengamos este primer punto de partida podremos seguir con mi tesis.

► **Haga seguimiento de los directivos.**

Sí, analice cómo les va, qué necesitan, y sobre todo ayúdeles en la mejora competencial. Usted sabe mejor que nadie las áreas de mejora, recuerde, ha medido en un primer lugar, sabe si debe mejorar su inteligencia emocional para poder asumir mejor sus errores sin tener problemas de ego, o sabe que debe comunicar mejor pues sabe lo que quiere decir pero lo dice muy brusco, con lo que se pierde en las formas.

Son ejemplos tan comunes, que parece que fabriquemos a los directivos con error de fabricación; claro, un error cultural que más valdría comenzar a afrontar. Por lo tanto, delegue en sus directivos y haga seguimiento tanto del cumplimiento de objetivos como de la mejora competencial de su liderazgo. Si después de todo esto necesita más ayuda con sus directivos, no lo dude, seguimos teniendo más herramientas.

¿Les ha dado formación? ¿Les ha dado entrenamiento? ¿Después de todo esto siguen igual? ¿no mejoran todo lo que se debería o lo que se esperaría? Pues bueno, utilice bien el mentoring, bien el coaching. Utilice el mentoring si la persona está ávida de aprendizaje y conocimiento y en todo caso el papel de un mentor puede ser fundamental. Establezca un programa de mentoring con una persona que usted sepa que es excelente en su trabajo y del cual se puede aprender. Haga que esta persona ayude a otros, tire de sus recursos, tire de los mejores para hacer su organización excelente.

Sin embargo, si ve que no es un problema de aprendizaje sino más bien de actitud, de miedos, de frenos, de falta de asumir riesgos o de no tomar decisiones, no lo dude, establezca un plan de coaching. Los resultados son espectaculares. Cinco sesiones, seis meses. ¡Y la herramienta funciona! Piense en todo el dinero que se tira con directivos que no ejercen. Ahora no tiene excusas para mejorar la calidad directiva de su empresa, recuerde nuestra fórmula mágica: (1) mida, (2) haga seguimiento de objetivos y competencias de liderazgo, (3) establezca programas formativos y de entrenamiento, y por último, (4) utilice herramientas tan poderosas como el mentoring y el coaching.

► **Por favor, usted primero...** Si todo esto no funciona y es usted el empresario o director general, se me olvidó entonces decir algo importante, ¿se ha planteado usted hacer toda esta mejora directiva antes que sus directivos? No falla, se lo aseguro, hágalo usted primero.

## Foro de opinión