## FICHA TÉCNICA

**Autores:** FIDALGO FERNÁNDEZ, Javier y GARCÍA DORVIER, Mauricio.

**Fuente:** Capital Humano, nº 302. Octubre, 2015.

**Resumen:** Las ideas y decisiones que los directores de Formación y Desarrollo tienen acerca del *desarrollo directivo* están, en cierta medida, moduladas por la información que los proveedores de desarrollo divulgan y que construye la oferta de *desarrollo* en España. ¿Cuáles son algunas de las características de esa oferta?: ¿qué clase de información divulga? ¿Cuáles son los tipos de *desarrollo* que la componen? ¿En qué medida la oferta española responde a las necesidades de *desarrollo* de las organizaciones y sus directivos? Los autores concluyen que no existe una oferta de auténtico desarrollo lo que puede haber contribuido a que no pocos de ese tipo de *programas extensivos* no hayan cumplido las expectativas de los responsables de Formación y Desarrollo y/o de los propios directivos.

**Descriptores:** Desarrollo Directivo / Formación / Coaching

# ¿Por qué los directivos no quieren ir a los cursos?

Aparentemente la oferta de *desarrollo directivo* en España no satisface todas las necesidades de organizaciones y directivos. Una de las consecuencias visibles es que los directivos son reacios a participar en actividades de formación-desarrollo que sienten como una "pérdida de su tiempo". Este artículo analiza la oferta formativa y las posibles causas del rechazo de los directivos a asistir a cursos de formación.

**Javier Fidalgo Fernández y Mauricio García Dorvier,** expertos en Desarrollo Directivo en www.areadeliderazgo.com.

A lo largo del 2014 tuvimos la oportunidad de conversar con varias decenas de representantes de grandes empresas en España, directores de RR.HH., de Formación o Desarrollo, que tenían bajo su responsabilidad la contratación y dirección de los programas de desarrollo de directivos y mandos en sus organizaciones.

La mayoría compartía ciertas necesidades y preocupaciones. Muchos expresaban su dificultad por ofrecer algo útil a directivos con experiencia que, a pesar de estar necesitados de apoyo para responder a las crecientes exigencias de sus roles, se mostraban reacios a "perder su tiempo" en cursos de formación en habilidades. Algunos responsables de Formación y Desarrollo, tras varios intentos de encontrar un tipo de formación que diera continuidad y enriqueciese

los cursos *tradicionales* que ya se impartían en sus empresas, habían concluido que solo el *coaching* podía cubrir esa necesidad. Una parte de ellos estaban satisfechos con el *coaching*, para otros, este había resultado decepcionante en su objetivo de generar *desarrollo*.

Además, nos pareció que entre muchos de estos directores de Formación y Desarrollo la palabra *desarrollo directivo* se usaba con significados diferentes. También la palabra *coaching* parecía aplicarse a diferentes formas de promover *desarrollo*.

La gran mayoría de los proveedores de *desarrollo directivo* coincidimos en usar internet como medio fundamental para divulgar lo que ofrecemos. Suministramos al entorno mucha información de muy fácil acceso. En tanto internet es una las principales fuentes de información cotidiana usadas por los directores de Formación y Desarrollo, toda esa información contribuye a generar un *corpus* de conocimiento sobre el *desarrollo directivo*: lo que significa, lo que consigue y lo que no, etc.

Las ideas y decisiones de los Directores de Formación y Desarrollo acerca del *desarrollo directivo* están, en cierta medida, moduladas por todo ese conocimiento creado que ejerce así una fuerte influencia en las organizaciones.

Decidimos pues, investigar cuáles eran algunas de las características de esa información sobre *desarrollo directivo*, generadora de conocimiento, a disposición de quien contrata *desarrollo directivo*. Además estudiamos la calidad de la oferta según las dos variables que, como nos han transmitido las organizaciones, se consideran principales para contratar un programa o curso de desarrollo directivo: tiempo y eficacia. Finalmente, nos interesaba saber si existía alguna relación entre la oferta de *desarrollo directivo* y el ubicuo desinterés que muchos directivos con experiencia muestran hacia las propuestas de formación y *desarrollo* que les ofrecen sus organizaciones.

A lo largo del primer trimestre del 2015 estudiamos la oferta de *desarrollo directivo* realizada en España por 99 proveedores. Uno de los hallazgos del estudio es que el término *desarrollo* se utiliza con distintos significados según el proveedor. Para comprender lo que vamos a exponer en este artículo debemos definir el que, a nuestro entender, es el significado de *desarrollo* útil para los directivos con experiencia y por el que muchas organizaciones preguntan. Por **desarrollo nos referimos a un cambio profundo y duradero en la manera en que el directivo conceptualiza el entorno, a sí mismo y a las relaciones entre ambos y que se traduce en una forma de dirigir mejorada**. Para distinguirlo de su uso con otros significados que aparecerán en este informe, lo llamaremos **auténtico desarrollo**.

## DESARROLLO DIRECTIVO: INFORMACIÓN DE SERVICIO

### Información incompleta

Al estudiar los programas de desarrollo y la información que sobre desarrollo ofrecían los proveedores descubrimos que solo el 46,4 por ciento de los proveedores ofrecían la información suficiente para saber si el programa o curso ofrecido podría generar auténtico desarrollo.

Falta información sobre la duración del programa, la metodología empleada y/o el diseño. A menudo se explicita el uso de una metodología propia pero no se dice en qué consiste; o se ofrece cierta información sobre la metodología pero nada de cómo se concreta en la práctica. En otros casos ocurre lo contrario: se muestra el diseño y el tiempo de duración pero no la metodología empleada. Unos pocos limitan la información a una declaración de intenciones genérica.

### Información confusa

El término *desarrollo* se utiliza con distintos significados según el proveedor. Hemos encontrado tres sentidos diferentes:

1. *Mejora del conocimiento* y *capacidad técnica de ejecución de tareas directivas*. Se refiere a los conocimientos y uso práctico sobre finanzas; RR.HH.; estrategia; etc.
2. *Desarrollo de network* e *inspiración*.
3. El mismo sentido con el que hemos definido *auténtico desarrollo*.
4. A lo anterior se suma que muy a menudo en una misma propuesta se utiliza la misma palabra, *desarrollo*, con sentidos diferentes.

En las propuestas se percibe el intento de transmitir la idea de que el *programa* será muy útil y ofrecerá resultados concretos rápidamente. Para esto se utiliza sobre todo el término *práctico* y en menor medida las palabras *experiencial* y *vivencial*. Da la impresión de que los proveedores saben, o intuyen, que solo a través de la práctica de cierta propuesta teórica no se logrará un *auténtico* >

> *desarrollo* e intentan convencer de que sus propuestas proponen hacer algo más. Sin embargo, a nuestro juicio, muy pocos parecen saber transmitir coherentemente qué es ese "algo más" que necesita el *auténtico desarrollo*. En ocasiones se confunden los términos *práctico* (practicar la teoría) y *experiencial*. Tal es el caso en el siguiente ejemplo donde en el programa propuesto se declara:

- *"La metodología está basada en el concepto de learning by doing o aprendizaje a través de la experiencia. Este concepto se concretará a través del desarrollo de casos prácticos".*

## *AUTÉNTICO DESARROLLO:* TIEMPO Y EFICACIA DE LA OFERTA

Entre los 99 proveedores estudiados hemos encontrado cuatro tipos básicos de formatos utilizados:

- Máster: Son diseños de larga duración centrados en dotar a los participantes de un conocimiento experto en dominios de dirección: finanzas; política; RR.HH.; estrategia; etc. Aunque hay variaciones, la mayoría propone una metodología eminentemente práctica que combina diferentes fórmulas como el *método del caso*, charlas magistrales, investigaciones grupales.
- Taller-Curso: Ofrecen desarrollo de "habilidades directivas"; "talento directivo"; en diseños de corta duración.
- Coaching: Ejecutivo y empresarial.
- Desarrollo personal: Son programas especializados en desarrollo individual. Puesto que no están centrados en mejorar el ejercicio del rol directivo, están fuera del entorno empresarial y del interés de este estudio. Se han evaluado solo dos proveedores para constatar su existencia.

Algún proveedor ofrece propuestas que combinan varios formatos.

Nuestro análisis muestra la distribución de la oferta de *auténtico desarrollo* en diferentes áreas del Gráfico 1 según el formato del programa ofrecido:

- Los formatos Máster [1]en el cuadrante superior izquierdo.
- Los formatos Curso-Taller en el inferior izquierdo.

Estamos convencidos de que aunque se aumentase la muestra estudiada, el patrón de distribución mostrado no se modificaría significativamente. Hemos recuadrado en azul la zona de máximo interés desde el punto de vista de las organizaciones, donde coinciden *auténtico desarrollo* significativo y menor tiempo de inversión. Como puede apreciarse, es precisamente en esa zona donde se observa una escasez de proveedores. Esa zona de *máximo interés* es, en principio, el área a la que se dirige el *coaching* en tanto este formato promete *auténtico desarrollo* significativo en muy corto espacio de tiempo.

1 Debe quedar claro que los programas ofrecidos han sido evaluados respecto a la variable eficacia potencial para conseguir auténtico desarrollo por lo que sería erróneo concluir que las propuestas localizadas en las áreas "nada" y "poco" desarrollo son deficientes. Pueden tratarse, y así será en no pocos casos, de magníficas propuestas en su metodología, diseño, profesorado, resultados, aunque con objetivos distintos al de generar auténtico desarrollo.

## ANÁLISIS DE LA OFERTA DE 'AUTÉNTICO DESARROLLO'

### La oferta del coaching

Hemos estudiado 26 proveedores de *coaching* orientado a empresas (*coaching* ejecutivo; y empresarial). Quien se interese por el *coaching* podrá encontrarse con un glosario de términos que lo apellidan. Los mostrados en la figura 3 son solo los encontrados durante nuestro estudio.

### Más información incompleta

Nuestro análisis muestra que en la oferta del *coaching* como formato para generar *auténtico desarrollo* el defecto de la falta de información se agrava. Muy pocos de los proveedores evaluados ofrecían la información mínima para poder conocer con rigor lo que se ofrece. A saber:

- **¿Para qué se sirve?**
- **¿Qué se ofrece?**
- **¿Cómo se va a llevar a cabo?**
- **¿Cuál su la duración?**

Todos los proveedores especifican el *para qué*. Algunos declaran algo de la metodología. Por ejemplo:

*"El cliente extrae el conocimiento y motivación a través de sus propias deducciones acompañado por el coach profesional".*

Pocos especifican *cómo* llevarán a cabo su propuesta y casi ninguno explicita la duración necesaria para conseguir los objetivos prometidos. Es cierto que la duración de un proceso de *coaching* puede variar según la organización, los objetivos pretendidos, el *coachee* pero no es menos cierto que, como ya hemos señalado, para ser eficaz requiere de una mínima duración. Solo 4 proveedores de 26 daban información sobre cuál debía ser la inversión mínima en tiempo del directivo para lograr los objetivos anunciados.

## ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL USO DEL *COACHING*

Por *extensivo* nos referimos a programas diseñados para un grupo numeroso de directivos de una organización. El *coaching* es un formato que demanda en el cliente-directivo un alto grado de implicación. Le exige reconocer que tiene algo que mejorar e involucrarse en un proceso de reflexión y revisión de su forma de dirigir: liderar; delegar; comunicar; planificar; organizar; evaluar y decidir; negociar.

Puesto que el rol de dirección implica una gran exposición, el directivo, de forma inconsciente, tiende a protegerse activando ciertos mecanismos de defensa, lo cual suele generar como subproducto indeseable una pérdida de objetividad en la evaluación de sí mismo, el entorno y sus relaciones con éste.

Por muy equivocada que esté la imagen que de sí mismo como directivo tenga una persona, le provee de un sólido armazón con el que enfrentarse a su exigente trabajo. Es normal y frecuente, por tanto, que el directivo active como defensa cierta resistencia[2]a revisar y eventualmente descubrir lo que puede sentirse como fisuras en su percepción de su forma de dirigir.

Todo lo anterior hace que, para la gran mayoría de los participantes en un proceso de *coaching*, éste genere inicialmente cierto desasosiego que el directivo combatirá con esa resistencia a la autoexploración. Que el directivo maneje y vaya transformando esa resistencia es la precondición para poder embarcarse en un proceso de cambio profundo y duradero.

Los buenos proveedores de *coaching* conocen esto y en ocasiones se ayudan de ciertas herramientas para manejar esa resistencia inicial, por ejemplo algunos cuestionarios de autoevaluación: MBTi; DISC; PAPI; Eneagrama,.. Pero estos recursos facilitadores no son completamente eficaces agilizando el proceso de transformación del desinterés y la autodefensa del directivo en implicación proactiva.

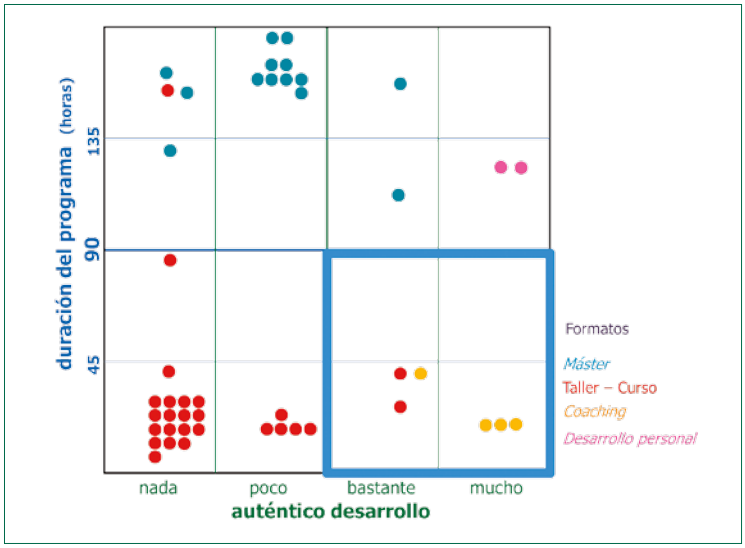
Dado por supuesto que el *coach* hace un buen trabajo, el único recurso eficaz para que esa implicación emerja es dando suficiente tiempo al directivo y *coach*. Así pues, a nuestro entender, el *coaching* usado como único formato en un programa extensivo de desarrollo tiene la importante limitación de necesitar de un tiempo (y coste) del que muchas organizaciones dicen no disponer.

Los proveedores de *coaching* pueden verse enfrentados a un conflicto: ser claros (especificando los requisitos temporales mínimos que el *coaching* demanda) y arriesgarse a ver rechazada su oferta o aceptar los límites temporales que la organización establece (a menudo insuficientes por desconocer lo que esto implica) sacrificando la calidad de lo ofertado. Cabe especular si la ausencia de información sobre la duración mínima de los programas de *coaching* es la respuesta a ese conflicto ofrecida por la mayoría de los proveedores evaluados en este estudio.

Esa limitación a la que nos estamos refiriendo tiene mucho menor peso cuando el *coaching* se destina al desarrollo individual de pequeños grupos de directivos para los que la participación en el programa suele ser voluntaria y la posibilidad de, eventualmente, alargar el proceso (y sus costes) es mayor pues a menudo no depende de una autorización de un tercero sino del propio directivo. Para estos casos, *programas de desarrollo* de ámbito muy pequeño, otras evidencias demuestran y nuestra experiencia confirma, el *coaching* puede ofrecer buenos resultados.

Finalmente creemos necesario compartir la impresión, de que en ocasiones lo que las organizaciones llaman *programas de coaching* son >

2 La resistencia supone un rechazo consciente y/o inconsciente a aceptar la realidad por razones emocionales.



**RELACIÓN DE PROVEEDORES ANALIZADOS**

Actual Grupo
AEC
Aflora Consulting (Formación y Coaching)
Alba Consultores
Augere
BH Consulting
Be-Up
BLC (Coaching y Formación y Desarrollo)
Cámara de Comercio Valencia
CEGOS
CEF
CEICE
Centro del Coaching
Centro de Estudios para el Desarrollo de Competencias
Centro Europeo de Coaching Ejecutivo
CIFF Universidad de Alcalá
Coaching Barcelona
Coaching Directivos
Coach Lider
Coaching Pro
DM Asesores
D´Arte Coaching
Demos Global Estrategias
Desarrollos y Contenidos
Desarrollo + Talento
Desarrollos y Contenidos (coaching)
Dir2
EAE Business School
EEC
Elige
Ema Partners
Entrenacción
EOI (Formación y Máster)
ESADE
Escuela Europea de Líderes
ESIC
ESOEN
Espai Manso
EuroTalent (Coaching)
Evocalia
Eulen
Evolucciona
ExeCoach (coaching)
Excellent Search
Excelitas Global
Factor Humano Formación
FE Coaching
Formación de Directivos
Fun Training
Fundación Bancaria Ibercaja
Fundación EDE
Fundares
High Develop
HP Consultores
Human Performance
Human Software
Idda
IE Business School
IESE
IIR
INNOVA
Instituto de Coaching Ejecutivo CORAOPS
Instituto Europeo de Coaching
Instituto Europeo de Coaching (Formación)
IPH (Instituto de Potencial Humano)
Impulso Coach
ISAVIA
Koade
La SALLE
Lider Haz Go
LRZ Coaching
Meliora
Moebieus
N-Acción
OBS
Ola Coach (coaching)
People Experts
QB Consultores
Quantum BCN
Quintas Coaching
Ray Human Capital
Resulta2
SCT Systemic
SEAS
Sierra Consulting
The Corporate School
The Growman Group
Think and Action
Trans Formación
Tu Coach Ejecutivo
Universidad de Alicante
Universidad Francisco de Vitoria
Visión y Coaching

> en realidad *programas de mentoring* (aunque usen técnicas y herramientas del *coaching*). No pocas veces esto subyace, por ejemplo, a la solución que algunas organizaciones han encontrado para ofrecer *desarrollo extensivo* lanzando programas basados en *coaching interno*. La eventual confusión no anula el hecho de que estos programas puedan resultar muy exitosos durante un tiempo, pero se han de conocer las diferencias para no dejar escapar las oportunidades y limitaciones asociadas a cada tipo de formato.

## CONCLUSIONES

Nuestro estudio sugiere que la respuesta a *"¿Por qué los directivos con experiencia no quieren ir a los cursos?"* está en parte relacionada con una necesidad de *desarrollo* que muchos directivos y organizaciones no parecen tener satisfecha como resultado de:

1. Una oferta de *auténtico desarrollo*, tal y como hemos definido, casi inexistente.
2. Un corpus de conocimiento acerca del *desarrollo* generado entre todos los proveedores que no resulta claro. Esta información a disposición de quien contrata desarrollo puede confundirle en el proceso de selección y elección final.
3. Considerar al *coaching* como uno de los principales formatos para lograr *auténtico desarrollo* sin tener en cuenta que cuando se utiliza como formato único en *programas extensivos* tiene importantes limitaciones. A este desconocimiento contribuye la insuficiente información ofrecida por los proveedores.
4. *Todo lo anterior puede contribuir a que los responsables de Formación y Desarrollo estén intentando satisfacer una necesidad de desarrollo de los directivos con formatos y programas que éstos sientan inútiles.*

Y esto en perjuicio de los directivos (que pierden su tiempo), las organizaciones (que pueden perder cierta competitividad con directivos que no desarrollan todo su potencial) y de los propios responsables de Formación y Desarrollo (que sacrifican el prestigio de su función dentro de la organización). ■