

MARIÁN GARCÍA ARIGÜEL
Y
SANDRA DÍAZ LEONARDO
Con la colaboración de Lorena Duarte

ESCUELA DE DESARROLLO DE HÁBITOS

**Vencer las rutinas para conseguir
hábitos directivos saludables**

**Segunda edición revisada de la obra:
Dirección por hábitos, un modelo de transformación**

**Creador del Modelo:
Javier Fernández Aguado**

**Prólogo:
Francisco J. Ros García
Consejero Delegado de Corporación Ros Casares**



Madrid - Buenos Aires - México

© Marián García Arigüel, Sandra Díaz Leonardo, 2008

Reservados los derechos.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Ediciones Díaz de Santos

www.diazdesantos.es/ediciones (España)
www.diazdesantos.com.ar (Argentina)
www.diazdesantosmexico.com.mx (México)

ISBN: 978-84-7978-863-6
Depósito legal: M. 15.561-2008

Fotocomposición: Estefanía Grimoldi
Diseño de Cubierta: Ángel Calvete
Impresión: Fernández Ciudad
Encuadernación: Rústica-Hilo

Índice

PRESENTACIÓN	XI
PRÓLOGO	XIII
PRIMERA PARTE. Una escuela de liderazgo para el Desarrollo de los Hábitos	
1. Modelo de aprendizaje de élogos	
1.1. El aprendizaje, motor de la transformación de las organizaciones	3
1.2. Síntomas que configuran la necesidad de evolucionar hacia la Dirección por Hábitos	8
2. Implantación de un proyecto de Dirección por Hábitos	
2.1. Planteamiento	13
2.2. Una reflexión.....	15
2.3. Propuesta de transformación.....	17
2.4. Claves del proceso	19

2.5. Roles y responsabilidades implicadas	20
2.6. Resultados esperados	23
3. Fases de un proyecto de Dirección por Hábitos	
3.1. Fase de lanzamiento	25
3.2. Fase de diagnóstico y definición	27
3.3. Fase de implantación.....	39
3.4. Fase de consolidación	40
4. Una escuela de liderazgo para el Desarrollo de Hábitos	
4.1. Demandas de actuación en la función directiva.....	43
4.2. Contenidos de la escuela de liderazgo	47
4.3. Elementos metodológicos diferenciales	57
5. Palancas de cambio y mecanismos de acompañamiento	
5.1. Aprendizaje de «alto impacto» (<i>High Impact Learning</i>).	59
5.2. Estrategia global de diseño	62
5.3. Metodología de las actividades de aprendizaje del programa	65
5.4. Seguimiento de planes individuales de aplicación.....	68
5.5. Evaluación del impacto y de la transferencia al entorno profesional	71
6. Conclusiones	77
 SEGUNDA PARTE. Fundamentos conceptuales según el modelo de Javier Fernández Aguado	
7. Dirección de personas	
7.1. Liderazgo centrado en las personas	83

7.2. El gestor versus el líder.....	86
7.3. Evolución de los estilos de dirección: de la Dirección por Amenazas a la Dirección por Valores.....	89
7.4. Conclusiones.....	96
8. Los hábitos fundamentales	
8.1. Virtudes y hábitos. Conceptos teóricos.....	99
8.2. Adquisición de virtudes: segunda naturaleza	103
8.3. Virtudes clave	105
8.4. Conclusiones.....	113
9. La Dirección por Hábitos	
9.1. Necesidad de hábitos directivos.....	115
9.2. La Dirección por Hábitos. Una propuesta de dirección centrada en la persona.....	118
9.3. Los hábitos que perfeccionan a la dirección.....	127
9.4. Conclusiones.....	138
ANEXO I. Test de Dirección por Hábitos	
1. Introducción.....	139
2. Formulario de aplicación. Test de Dirección por Hábitos.	140
3. Manual de calificación	148
4. Características del test DpH.....	154
5. Variaciones alternativas: Test de DpH. Evaluación del desempeño	157
Anexo II. De la Dirección por Valores a la Dirección por Hábitos	
1. Introducción.....	167

2. Necesidad de nuevas vías de motivación.....	168
3. De la DpO a la DpV.....	171
4. La prudencia, hábito para el buen gobierno.....	175
5. Algunas propuestas	178
6. ¿Es posible un consenso?.....	184
7. La persona, realidad frágil	187
8. Consideraciones operativas.....	189
9. Las limitaciones de la DpV.....	191
10. La promoción de hábitos operativos.....	195
11. Conclusiones	199
ANEXO III. Bibliografía.....	203
ANEXO IV. Javier Fernández Aguado: Trayectoria y obras publicadas	209

Presentación

*«La voluntad humana es más poderosa que cien tempestades.
Un fenómeno de la naturaleza no puede cambiar tanto el
devenir como un grupo de personas con un mismo objetivo,
una misma idea, un motivo común».*
(Anónimo)

Se ha cumplido un año desde la publicación de la primera edición de la obra *Dirección por Hábitos, un modelo de transformación*. Tras su presentación en sociedad, nuestra experiencia editorial ha sido fuente de satisfacción, por las numerosas muestras de positiva acogida que nos han ofrecido amigos, clientes y colegas. También sacar a la luz nuestras ideas, aunque haya sido de la mano de un experto de la talla profesional y humana como la de Javier Fernández Aguado, ha traído consigo una enorme responsabilidad. En un mundo empresarial con expertos, profesores, directivos, que dedican tanto esfuerzo a la *ciencia* de los modelos de gestión, nuestra propuesta de liderazgo busca su operatividad en el día a día de la empresa, a partir de los comportamientos —rutinas y hábitos— que hemos observado durante nuestros 20 años ya como formadoras. En este sentido, la propuesta conceptual del profesor Fernández Aguado supone un apoyo valioso, ya que sus teorías ofrecen una base sólida para nuestras propuestas en la consultoría de recursos humanos.

Durante estos últimos meses, el equipo de «élogos» que crea proyectos de cambio y desarrollo de directivos en nuestros clientes ha trabajado en el diseño de una escuela de liderazgo en la que el modelo de Dirección por Hábitos tiene el protagonismo que merece.

El objetivo de nuestra escuela es ambicioso: «Desarrollar directivos con orientación estratégica, innovadores, atentos a la evolución del entorno, impulsores del cambio, comprometidos con los resultados de la empresa, capaces de movilizar, desarrollar y alinear a las personas en torno al proyecto empresarial».

El resultado es una solución muy innovadora que hemos comenzado a implantar en varias compañías, cuyos elementos diferenciales son: un modelo conceptual sólido, una metodología de desarrollo que garantiza la transferencia al puesto de trabajo así como la evaluación de resultados, un fuerte soporte tecnológico que facilita la aplicación de herramientas de diagnóstico y *feedback* individual, la colaboración entre participantes y el acceso a contenidos y documentos técnicos de soporte.

El modelo de Dirección por Hábitos nos ha permitido avanzar en la línea deseada, por ello hemos aceptado la invitación de la acreditada editorial Díaz de Santos para lanzar una segunda edición de la obra, que se ha revisado incluyendo los avances en la implantación de experiencias en nuestros clientes y las prácticas que hemos considerado que pueden ser referencia para las organizaciones y profesionales que deseen conocer este exigente y eficaz modelo de gobierno organizativo. También los comentarios de nuestros lectores han sido muy útiles, hemos cambiado el orden de los dos grandes bloques de la obra y se han incorporado nuevos apartados y reflexiones. Respecto a las críticas, bien al modelo o a las propuestas de los autores de la primera edición, también han sido inspiradoras y bienvenidas.

Sin embargo, es en las salas de formación donde nuestras ideas se enriquecen y toman cuerpo, para ayudarnos en una nueva aventura como escritoras. Sirvan estas páginas como agradecimiento a las personas que han participado del debate, aportando utilidad y sentido a un modelo como la Dirección por Hábitos.

Sandra Díaz y Marián García
élogos

Prólogo

Las consultoras Marián García y Sandra Díaz, de **élogos**, han tenido la cortesía de invitarme a prologar la segunda edición de su obra. Acepto con gusto la oportunidad de dirigirme en estas primeras páginas a todos los profesionales que, con curiosidad e inquietud, buscan mejores formas de conseguir resultados contando con las personas. Personalmente, creo que la experiencia que estamos viviendo en la empresa de la que soy responsable, constituye un ejemplo de gestión del cambio a todos los niveles, que creo puede ser positivo compartir con los lectores.

Los directivos tenemos que ser conscientes de que la gestión del cambio y la adaptación al entorno es esencial y debe además combinarse con las actividades orientadas al cliente y a los resultados. La búsqueda de un equilibrio de esfuerzos entre el corto y el largo plazo es quizás una de mis preocupaciones fundamentales como directivo.

Me gustaría resumir a continuación los factores de entorno y de empresa que nos llevaron a poner en marcha un *programa de transformación* de nuestro estilo directivo basado en la Dirección por Hábitos. Al igual que en otros sectores, el ritmo que impone la dinámica empresarial, el aumento del número de competidores y su actuación cada vez más profesional, supone un reto para la función directiva.

Nuestro Grupo empresarial ha evolucionado mucho y rápidamente. El aumento significativo de la plantilla y el desarrollo de nuevas áreas de negocio requerían homogeneizar y cuidar la forma en que se interiorizan los valores y estrategias. El riesgo de no hacerlo podría suponer la aparición de muy diversos criterios sobre lo que la organización es y sobre cómo debe comportarse. Nos dimos cuenta, además, de que los hábitos que nos habían conducido al éxito en un momento concreto tenían que ser revisados para incorporar aquellas formas de hacer que nos condujeran hacia un futuro de sostenibilidad.

En un corto espacio de tiempo se ha modificado de forma sustancial el enfoque del negocio, haciendo imprescindible asegurar el alineamiento de todos los directivos con la nueva estrategia, y que a través de la línea de mando se movilizara toda la organización a igual velocidad: procesos, actividades y actuaciones individuales. El éxito del negocio pasa, de forma crítica, por una acción conjunta en la que cada área o departamento ha de tener muy clara su contribución en tiempo y forma.

¿Y las personas?

Mi papel como representante de la organización me exige dos tipos de comportamientos: garantizar el cambio que nos conduzca al futuro deseado, e incorporar elementos de seguridad y estabilidad para que todas las personas de la organización puedan ejecutar y tomar decisiones con la mínima incertidumbre posible.

Nuestro Grupo necesita que los profesionales que participan en el desarrollo del negocio dispongan de la autonomía y el conocimiento suficientes, porque la flexibilidad y la rapidez forman parte de nuestras ventajas competitivas.

En el Comité de Dirección observamos que una propuesta de desarrollo directivo como la Dirección por Hábitos permitía enfrentarse de forma adecuada a los retos que inevitablemente quedaban al descubierto tras haber diagnosticado la organización.

Desde la Dirección podríamos haber identificado qué comportamientos eran, en ese momento, no deseados, para promover su modificación. Sin embargo, hemos considerado que era más valioso

proporcionar la reflexión del Comité de Dirección a toda la línea de mando, marcando las áreas críticas que debían ser revisadas, y facilitar una metodología de auto-análisis y transformación para que cada persona vaya adecuando su forma de hacer respecto a las directrices que se marcan.

La Escuela de Liderazgo que hemos puesto en marcha con el apoyo de **élogos** aborda las cuatro dimensiones de este modelo —perspectiva, equidad, fortaleza y equilibrio— con un enfoque transformacional.

La metodología comienza con una evaluación personalizada, que permite a cada participante encontrar su lugar y gobernar su progreso, teniendo como referentes el marco estratégico de su compañía, sus objetivos personales y profesionales, y su propio estilo personal de aprendizaje.

Para facilitar y reforzar el cambio personal y de cada equipo profesional, se han puesto a disposición de los participantes una gran variedad de recursos y materiales de aprendizaje, y asimismo se ha buscado una sistemática de mejora profesional permanente, basada en la reflexión, la observación y el compromiso con el cambio de comportamientos, en aras de la eficacia y de la satisfacción de las personas.

Las personas de nuestro gran equipo esperan mucho del cambio, aunque también tienen incertidumbre, cómo no. La cultura, el estilo directivo, las relaciones, los hábitos positivos para que valores y objetivos estén en consonancia, deben avanzar para integrarse con mayor nivel de exigencia, si cabe, que la de los procesos de negocio.

En el momento actual ya estamos viendo resultados en los comportamientos de gestión, con un impacto muy positivo en la integración y en la satisfacción de las personas en todos los niveles del Grupo Ros Casares, El refuerzo y la consolidación de un estilo real, visible y alineado con la estrategia, es una tarea del día a día.

Francisco Juan Ros García,
Consejero Delegado de Corporación Ros Casares

El proceso que se presenta es dinámico, cíclico y permite la obtención de información para poderse reajustar.

En el primer momento se debe clarificar la necesidad a cubrir. Un buen diagnóstico lleva tiempo, pero asegura más del 90% del éxito. Contar con los propios implicados y desde luego con la línea de mando, proporciona resultados altamente fiables, realistas.

Una vez definidas las áreas de intervención o hábitos con los que trabajar, es posible que se concluya con algunas intervenciones «corporativas», es decir, de aplicación al total del colectivo de plantilla. Aún en este caso la puesta en escena debe ser adecuada a cada uno de los estratos organizativos, considerando sus ámbitos de actuación, sus necesidades, intereses y grado de conocimiento.

		NIVELES DE CONTRIBUCIÓN			
		ESTRATEGIA	INTEGRADOR	JEFE DE EQUIPO	CONTRIBUIDOR INDIVIDUAL
ÁMBITOS DE ACTUACIÓN	PERSONAS	Definir la visión y actuar como catalizador del cambio	Desplegar, gestionar y consolidar el cambio	Comunicar la estrategia y generar compromiso con el cambio	Alinearse con la estrategia y adaptarse proactivamente al cambio
	NEGOCIO	Establecer prioridades y definir objetivos	Desplegar objetivos en planes de acción, anticipar problemas y controlar el desarrollo equilibrado	Dirigir la actuación hacia la consecución de los objetivos, promover la mejora continua y controlar los resultados	Actuar para la consecución de los objetivos y proponer mejoras para la obtención de mejores resultados
	ESTRATEGIA	Definir el marco de actuación y desarrollar cultura	Dirección y coordinación del proceso/sistema	Dirección y desarrollo del equipo	Implicación e integración

Figura 5.2. Ámbitos de actuación por niveles de contribución organizativos

5.3. Metodología de las actividades de aprendizaje del programa

«Los líderes sólo deben contar hasta uno», nos dice el profesor Fernández Aguado. Cada persona es única y cada grupo de la organización tiene su propia personalidad. Y, como no puede ser de otra forma, cada individuo tiene una personal forma de aprender. Pero, en un programa de cambio de gran alcance, es difícil que el total de las opciones generadas se personalicen para todos y cada uno de los implicados. Por ello se diseñan alternativas para grupos numerosos y se emplean estrategias como el *coaching*, para un segundo momento.

Aún así, las acciones globales han de diseñarse considerando la diversidad del colectivo. Nosotros, para asegurar el éxito del programa de desarrollo incorporamos acciones relacionadas con los 4 estilos de aprendizaje que David A. Kolb discriminó:

- Divergente: capaz de analizar situaciones concretas desde muchas perspectivas distintas. Para las personas que posean este estilo de aprendizaje se debe ofrecer la participación en diversas y variadas experiencias para el análisis, en las que se permita dar rienda suelta a la imaginación.
- Asimilativo: su principal cualidad radica en su capacidad para crear modelos teóricos. El aprendizaje se fortalecerá en mayor medida desde una posición de observación y análisis de las situaciones. Los modelos abstractos serán rápidamente interiorizados y cuestionados.
- Convergente: las aptitudes de aprendizaje dominantes son teóricas y prácticas. La principal cualidad radica en la aplicación práctica de ideas. Reforzará su aprendizaje si tiene oportunidad de aplicar los modelos teóricos a situaciones variadas.
- Adaptativo: su principal cualidad consiste en llevar cosas a cabo, en realizar planes y experimentos, y en la participación en nuevas experiencias, preferiblemente en equipo.

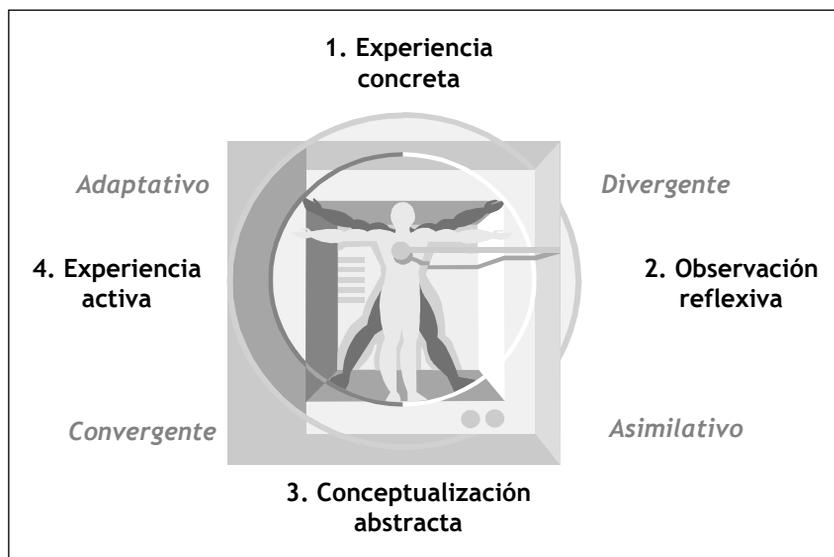


Figura 5.3. Modelo de Aprendizaje de Kolb

Además, se ha de tener muy presente que el aprendizaje de los adultos tiene ciertas peculiaridades. Rubén Ardila, pedagogo que ha desarrollado «sistemas de capacitación», resume los principios del aprendizaje, como sigue:

- 1º El refuerzo más efectivo en el proceso del aprendizaje es aquél que sigue a la acción con una mínima demora. La efectividad del esfuerzo que disminuye con el paso del tiempo y muy pronto no tiene casi ninguna efectividad.
- 2º 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.
- 3º El aprendizaje no es un proceso simplemente intelectual, sino que también es emocional. El individuo tiene metas en el proceso de aprender que deben ser claras y precisas para que sean motivadoras.

- 4° 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.
- 5° Generalmente lo que aprendemos lo vinculamos con lo que sabemos, es decir, partimos de encuadres particulares para darle valor al aprendizaje.
- 6° Regularmente aprendemos una cosa a la vez. Por ello, se trata de delimitar lo más claramente posible, las distintas unidades de aprendizaje.
- 7° Cada persona aprende en grados distintos o a velocidades diferentes, dependiendo de sus conocimientos, habilidades y desde luego del nivel de inteligencia que posea.

Si se diseñan las materias formativas incorporando actividades que permitan el aprendizaje desde cada uno de los estilos y se respetan los principios de aprendizaje, se garantiza que todos los participantes obtengan mayor resultado.

En cualquier caso una actividad de formación ha de enfocarse para facilitar el descubrimiento de lo que se desea enseñar, huyendo de la tentación de contarlo y permitiendo, a través de dinámicas específicas, que se pueda practicar en un entorno seguro. Un seminario debe ser el taller de trabajo, el laboratorio de pruebas donde los participantes desarrollen sus primeras experiencias, pero no se considera terminado hasta no haberlo completado con la práctica real de lo aprendido, en el hábitat de cada participante e inmediatamente después.

Como síntesis recordemos que son los comportamientos, o las áreas en las que existen carencias, los que constituyen la base para la explicitación de los objetivos de aprendizaje de cada actividad. En base a éstos, y al perfil de entrada de los participantes, se seleccionan los contenidos y vías (módulos *on-line*, actividades presenciales, apoyos visuales, ejercicios, casos, *roleplays*...) más adecuados. Todas estas vías son valiosas, si realmente se utilizan como lo que son: medios a través de los cuales abordaremos el aprendizaje.

5.4. Seguimiento de planes individuales de aplicación

Otro elemento fundamental y de gran impacto es el seguimiento. Como ha citado R. Ardila en su primer principio, tras la acción formativa la puesta en práctica inmediata logra el mayor refuerzo. Por ello se incorpora hoy en día el plan de desarrollo individual (PDI) entre las actividades clave de un proceso formativos. Pero frecuentemente se «pierde», por falta del seguimiento adecuado, ya que el día a día impide que se materialice lo aprendido.

El PDI debe ser viable y sencillo. No solemos aconsejar demasiada «ambición», ya que creemos que los pasos pequeños y sólidos son más estimulantes y exitosos. Al fin, también se está incorporando (aprendiendo) un nuevo método para el desarrollo permanente, y es muy importante que la propia persona sea capaz de independizarse de su instructor para llevar las riendas de su futuro. Con el PDI se debe aprender a gestionar el propio desarrollo y hacerlo periódicamente.

Los contenidos más habituales del PDI son:

- Qué es lo que se va a hacer: detalle del las acciones y comportamientos a incorporar.
- Qué se quiere conseguir con ello. Para qué se va a hacer.
- Cómo se va a hacer (con qué medios, autoridad, autonomía, límites).
- Cuándo se va a hacer.
- Cómo se sabrá que se ha conseguido lo que se perseguía.
- Cuándo y con quién se evalúan los resultados.

El seguimiento del plan se debería gestionar desde la propia organización; la línea de mando es la mejor capacitada para hacerlo de forma continuada. Un seguimiento puntual tendrá mucho menos éxito.

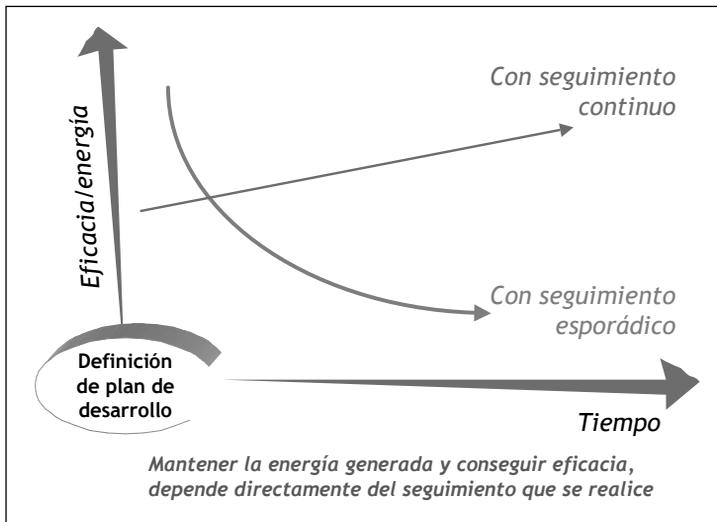


Figura 5.4. Impacto del seguimiento

Durante la realización de la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos se suelen incorporar acciones de apoyo individual: tutorías y *coaching*.

En la presentación del libro *Feelings Management* encontramos una cita a Kant: «La inteligencia de un individuo se evalúa por la cantidad de incertidumbre que es capaz de soportar». Esto es cierto, como lo es también la ineludible presencia de incertidumbre en cualquier experiencia de cambio.

Sería poco prudente no reforzar el programa de cambio con mecanismos de apoyo, que ofrezcan seguridad y confianza a la hora de incorporar los nuevos modelos de comportamiento, aunque la organización haya demostrado un elevado grado de madurez e inteligencia, ya que, como dicen José Aguilar y Javier Fernández Aguado en *La soledad del directivo*, «cuando las actividades se multiplican y la tensión se incrementa, resulta muy fácil perder el sentido de la armonía».

Por otro lado hemos dicho que la organización debe ser la máxima protagonista de su proceso de cambio. Esto no significa abandono, y por ello solemos incorporar estos dos elementos, tutorías y *coaching*.

El proceso de tutoría se lleva a cabo internamente. En algunos casos específicos sugerimos que el tutor no tenga relación jerárquica alguna con el tutelado, aunque generalmente es cada jefe quien se convierte en tutor de sus colaboradores. La asunción de este rol produce un efecto de modelado que incrementa notablemente el tiempo y el logro de los fines perseguidos.

En el ejercicio de la tutoría cada responsable se enfrenta a una doble realidad: incorporar personalmente los hábitos definidos y guiar, reforzar y apoyar el cambio en sus colaboradores. El esfuerzo es grande, pero merece la pena, ya que al final, quien más aprende es quien enseña y, como dice el profesor Fernández Aguado, «nada funciona con tanta eficacia en el medio y largo plazo como el buen ejemplo de los responsables».

El tutor debe orientar, en el momento de generación de planes de acción de sus colaboradores, y ejercer de asesor, respecto a las dudas, dificultades o barreras que vayan surgiendo en su puesta en práctica; pero lo más importante de su papel consiste en el reconocimiento de los logros, en el interés que demuestre por el avance continuo y en la capacidad de manejar y compartir cierto nivel de riesgo frente al error.

Séneca decía que jamás se descubriría nada si nos considerásemos satisfechos con las cosas descubiertas. En *La soledad del directivo* también leemos que «los únicos que no yerran son quienes —en el sentido peyorativo del término— son funcionarios, es decir, se limitan a cumplir determinadas funciones». El tutor tiene, en este sentido, un importante papel al trasladar a su colaborador la suficiente confianza para que se arriesgue a cambiar.

La práctica de tutoría no debería desaparecer tras la consolidación del cambio, sino que debe formar parte de la dinámica habitual en el desempeño de la función directiva puesto que, como indica el profesor en el libro citado más arriba, «una persona no es un proyecto realizado, sino una tarea permanente, tiene más características de constante desafío por conseguir que de algo definitivamente logrado».

Para el proceso de tutoría se sugiere organizar una acción de seguimiento y apoyo, que se desarrolle en paralelo a la implantación en cascada. En ella se trabajan los requisitos asociados al papel de tutor y las habilidades de relación precisas.

El *coaching*, sin embargo, se realiza con la colaboración de personas externas a la organización. Se dirige esencialmente a los altos niveles de la línea de mando que se encuentran en proceso de cambio.

El papel del *coach* no es trasladar el objetivo o meta a su *coachee*, ni siquiera debe proporcionarle los medios para lograrlo, por muy claros y seguros que los perciba, puesto que esta labor es intransferible. Cada uno de nosotros debemos ser los únicos conductores de nuestro futuro.

Su misión consiste en facilitar la reflexión para que el protagonista pueda tomar las decisiones con la menor incertidumbre posible sobre las repercusiones o exigencias y, no porque desaparezcan sino porque son conocidas y han sido valoradas. Uno de los atributos de un *coach* es su capacidad de análisis y de encontrar las relaciones efecto- causa que se dan en cualquier acción, también la habilidad para encontrar, no las respuestas adecuadas, sino las preguntas adecuadas para las distintas situaciones que puedan plantearse, además de tener muy en cuenta las metas y valores personales de los ejecutivos sobre los que actúa, tanto como los suyos propios.

La soledad del directivo nos vuelve a aportar luz en este aspecto cuando arguye que el *coach* es un personaje esencial que ayuda a acelerar las mejoras en quien pueda ser más acomodaticio o a frenar impulsos escasamente sólidos en quienes actúan antes de pensar. La función del *coach* habrá de ser la del vigía que orienta y señala, pero no la de quien pretende forzar la navegación.

5.5. Evaluación del impacto y de la transferencia al entorno profesional

Para terminar, quisiéramos ofrecer una última reflexión sobre la evaluación del programa. ¿Cuántas veces hemos escuchado la frase siguiente?: «Se hace lo que se mide».

Tradicionalmente la evaluación de la eficacia de la formación se ha centrado en la fase de impartición de la formación, realizándose la me-

dición a través de aspectos internos de la propia formación (número de horas de formación, acciones de formación impartidas, número de participantes por acción de aprendizaje, etc.). La consecuencia ha sido que el grado de aplicación posterior de la formación ha sido insuficiente, y los resultados alcanzados por la empresa no son satisfactorios.

Surge entonces la necesidad de evaluar la eficacia de la formación en base a criterios distintos, tales como:

- La valoración de la rentabilidad de la inversión en formación en función de su contribución a la consecución de los objetivos de negocio.
- La medición del grado de desarrollo y retención del capital humano.
- La agregación de valor en la relación con clientes y proveedores.

La eficacia de la formación está condicionada por la adecuación entre resultado final y el objetivo pretendido. Medir directamente este dato no es inmediato, por lo que es necesario plantear varios niveles de evaluación, interdependientes entre sí.

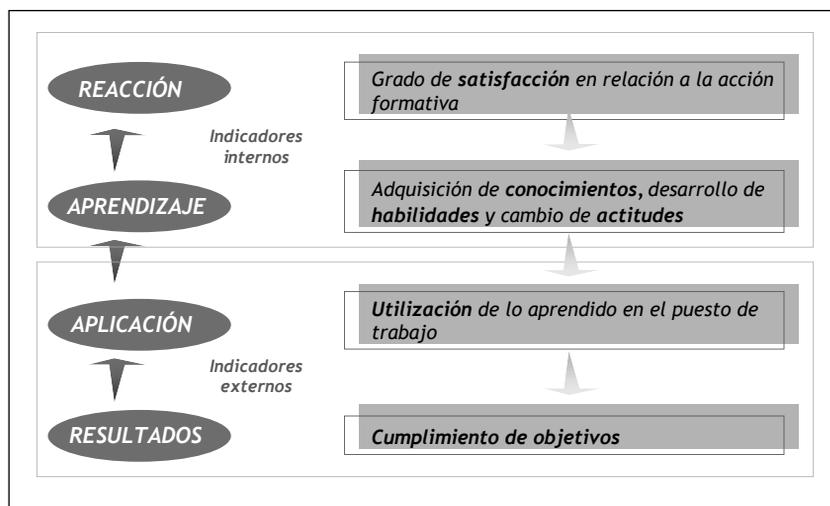


Figura 5.5. Niveles de evaluación

Los niveles de evaluación determinan, por tanto, los aspectos genéricos que se deben considerar para determinar la eficacia de la formación. Constituyen categorías que permiten agrupar la información con criterios de homogeneidad.

Dentro de cada nivel se deben especificar las variables, indicadores o dimensiones que se van a medir en relación a cada acción de aprendizaje y que constituyen el detalle del sistema de evaluación. Para ello es necesario definir desde el principio qué es lo que se va a medir (indicador), la fuente de información, el método de recopilación y el momento en que se debe efectuar la medición.

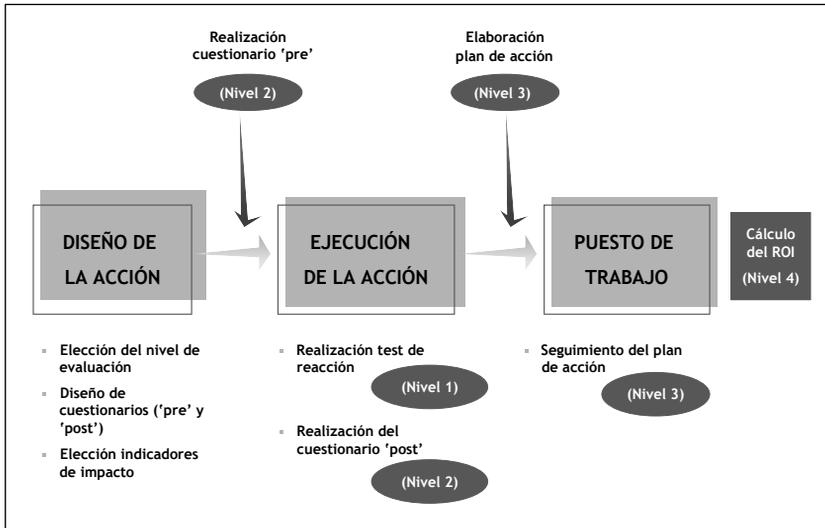


Figura 5.6. Ejemplo

A modo de resumen, podemos establecer los elementos que constituyen un sistema de evaluación:

- Niveles.* Establecen el alcance del sistema de evaluación, en cuanto que identifican el tipo de indicadores que se utilizan para evaluar la eficacia de la formación. Existen dos tipos de indicadores, internos (reacción y aprendizaje) y externos (transferencia y resultados).

- b) *Indicadores*. Variables cuantitativas y cualitativas que permiten medir la eficacia y eficiencia de los procesos de formación. Deberán considerarse los siguientes principios:
- Relevancia: los indicadores elegidos deben estar relacionados con los objetivos perseguidos en el programa.
 - Simplicidad: los indicadores y métricas seleccionadas deberán ser claros y sencillos en su formulación.
 - Facilidad de uso: los indicadores deben ser fáciles de obtener por parte de los participantes y de consolidar para obtener una visión global del programa.
 - Integrabilidad y trazabilidad: debe poderse realizar una agregación global de los indicadores para obtener una visión sintética de los resultados logrados, en términos no sólo de reacción, sino de aplicación e impacto.
- c) *Fuente*. Identifica el sistema, persona, documento o actividad a partir de la cual se extraerá información relevante para el sistema de evaluación de la eficacia de la formación.
- d) *Método*. Identifica la técnica a utilizar para extraer la información de la fuente. Por ejemplo, un test de reacción, un cuestionario, una entrevista personal, el contacto telefónico, la observación, etc.
- e) *Periodicidad*. Indica el momento más oportuno para realizar la evaluación y la frecuencia que se establecerá para repetir dicha evaluación.

En el siguiente cuadro se definen los cuatro niveles secuenciales, cuya medición implica un aumento consecutivo en la utilidad de la información obtenida de cara al logro de los objetivos previstos en el plan de formación. Esta utilidad tiene la contrapartida de la dificultad creciente en la obtención de los datos de evaluación en los distintos niveles.

Los datos de reacción (Nivel 1 de evaluación) son fáciles de obtener, procesar y cuantificar, por este motivo la mayoría de empresas e instituciones que desarrollan formación utilizan algún tipo de medida de reacción del participante, sin embargo, la información que dan no

4. Características del test DpH

El objetivo del test es aproximarnos a la operatividad de la Dirección por Hábitos (DpH), a partir del análisis de las evidencias conductuales que un sujeto, en la ejecución de las funciones de dirección, presenta con relación a los hábitos definidos como perspectiva, equidad, fortaleza y justicia.

Variables

Las variables son los elementos que se miden a través del test, estos son de dos tipos: variable dependiente —Dirección por Hábitos— y variables independientes (perspectiva, equidad, fortaleza, equilibrio)

Definiciones

Variable dependiente - Dirección por Hábitos

Se definirá la DpH como el liderazgo centrado en la persona, que se caracteriza por la conquista de conductas positivas que, transformadas en hábitos, logran el gobierno de uno mismo y por lo tanto la dirección armónica de los colaboradores. Va más allá de desarrollar la capacidad técnica o capacidad intelectual; pretende más bien, modos de actual y de comprender la realidad que faciliten el trabajo y den sentido al esfuerzo realizado, logrando la conquista de la voluntad, el deseo y la explosión de las capacidades de sus colaboradores por la formación, especialmente por ejemplo de sus acciones y actitudes.

Variables independientes

Perspectiva

Tener la capacidad de ver a largo plazo y con una visión objetiva la realidad. Tomar decisiones sobre la base de los datos que provengan del análisis del entorno, conociendo sus consecuencias y ejecutándolas en el momento preciso. Tener autodominio sobre

emociones, acciones y pensamientos, tener en el centro de cada acción al hombre.

Equidad

Dar a cada persona lo que le corresponde, en la medida, lugar y tiempo preciso, ofreciendo las mismas oportunidades a aquéllos que poseen las mismas capacidades y retribuyendo justamente a cada persona. Otorgar a cada situación la importancia que le corresponde.

Fortaleza

Permanecer o resistir en la búsqueda del bien a pesar de las amenazas, peligros o posibles daños que pueden originar. Valentía y perseverancia necesarias para sacar adelante los proyectos, sin dejarse vencer por las dificultades y tener la visión y fuerza necesarias para saber cuándo se debe abandonar una tarea.

Equilibrio

Saber moderar los instintos que impiden llegar a fines más altos. Moderación en aspectos internos y externos.

Criterios de calidad

Validez

La validez es el grado en el cual el test mide aquello que quiere medir. Un test es válido cuando demuestra que mide aquello que se suponía o se pretendía que midiese. La validez de un test está en función de la aplicación que va a realizarse de él. Por ello los procedimientos existentes para determinar la validez de un test son distintos en función de su ámbito de aplicación.

Para la construcción del «test de la DpH» se eligió la «validez de constructo»; también llamada validez estructural. Implica que los distintos indicadores o pruebas de un test son el producto de una buena operatividad, es decir, que reflejan la definición teórica de la variable que se pretende medir.

El método elegido para el proceso de validación ha sido el «método por jueces», que consiste en elegir un grupo de expertos que evalúen el contenido de la prueba en función al dominio que pretende medir.

Confiabilidad (Fiabilidad)

Se refiere al hecho de la precisión de la medida, independientemente de los aspectos que se pretenden medir. Es la capacidad de un test para demostrar estabilidad y consistencia en sus resultados.

Para establecer la confiabilidad de un test hay que aplicarlo dos o más veces a un individuo, en circunstancias similares, obtenemos así resultados análogos o semejantes.

Objetividad

En el «test de la DpH», la objetividad se puede evidenciar por los siguientes procedimientos establecidos:

- a) Objetividad de realización, en la construcción, aplicación, explicación, descripción e instrucciones del test. Para cumplir con ésta se ha diseñado un manual para su aplicación y se han descrito las instrucciones en el test de manera exhaustiva, para que no dependa del entrevistador.
- b) Objetividad de evaluación. Se tendrá un manual de evaluación objetivo para que no interfiera el sujeto del evaluador en la aplicación y calificación del test.
- c) Objetividad de interpretación, los grados de valoración del rendimiento obtenidos en las pruebas dependen también de si la prueba es en sí misma objetiva o si incide más en ella el margen de interpretación, o sea, las pruebas subjetivas.

Los resultados serán expuestos en números absolutos, porcentajes y tablas que refieran a una escala predeterminada.

Estos criterios de calidad principales para la aplicación de un test (validez, confiabilidad y objetividad) se acompañan de una serie de

criterios secundarios, pero de gran importancia para su aplicación práctica.

Economicidad

Se considerará una prueba económica aquélla que sea realizable en poco tiempo, que precise poco material y aparatos, que sea fácil de manejar y que pueda ser interpretada fácilmente sin muchos cálculos.

El «test de DpH» cumple con este criterio, su aplicación requiere de la prueba y de lápiz o pluma. Para la calificación se requiere tan sólo el manual del instructor.

Utilidad

Se considera útil un test que analiza una conducta o capacidad para cuyo conocimiento hay una necesidad práctica y un auténtico interés de conocimiento.

Si bien la utilidad del «test de DpH», estará determinado por el deseo del directivo por conocer, entender y mejorar su desempeño, el mismo hecho de estudiar los hábitos en el mundo actual se vuelve imprescindible en la medida que ofrece mejoras en todos los ámbitos de la empresa.

Nivel de medición

El nivel de medición que alcanza el «test de DpH» es «intervalar, de escala relativa», pues otorga una ponderación del sujeto con relación a una escala con un «cero» relativo, asignado de manera arbitraria; que no refiere la ausencia absoluta del atributo.

5. Variaciones alternativas: Test de DpH. Evaluación del desempeño.

Una vez conformado el «test de DpH» se decidió conformar una forma alternativa que permitiera realizar la evaluación del desempeño. El objetivo de estructurar esta alternativa es que el directivo tenga un mayor número de referentes externos en cuanto a su desempeño y que de manera objetiva pueda evaluar si su conducta refleja la adquisición, implementación y desarrollo de los hábitos.

El test abarca tres formas: autoevaluación, evaluación del jefe inmediato y evaluación de subordinados.

En esta alternativa, el test guarda todas las características expuestas anteriormente, su variación se presenta en la redacción de las preguntas, pues se encamina a que un tercer sujeto evalúe al directivo en su ejecución con respecto a los hábitos que conforman la DpH. Al ser una derivación del «test de DpH», es igualmente una instrumento previo, que guarda las mismas relaciones en cuanto a atributos y deberá de realizarse el análisis estadístico pertinente para su validez y confiabilidad final.

Se propone también, una reducción en el número de preguntas, que facilite tanto la elaboración por parte de los evaluadores como la calificación del mismo.

En esta modalidad la hoja de resultados no conforma el test, ya que debe ser calificada e interpretada por una persona distinta al evaluador y al evaluado.

En esta modalidad toma gran relevancia la diferencia entre la percepción interna del sujeto contra la externa de los terceros evaluadores. Se sugiere aplicar las tres formas para tener el referente completo de evaluación. Las formas son paralelas para lograr la relación entre las tres.

Formulario de aplicación. Test de Dirección por Hábitos.

Forma: evaluación del desempeño

Forma autoevaluación	Forma jefe-director	Forma subordinado-director
----------------------	---------------------	----------------------------

Perspectiva

1	Antes de tomar una decisión recabas toda la información necesaria y tienes presente las consecuencias que puede arrojar.	Antes de tomar una decisión recaba la información necesaria y tiene presente las consecuencias que puede traer.	Es reflexivo al tomar una decisión y contempla todas las posibilidades.
2	Tengo la visión clara sobre como debe evolucionar el trabajo de mi área en los próximos años y qué debo hacer para situarla en ese meta.	Tiene una visión clara sobre su área y encamina sus acciones hacia la meta.	Tiene la visión sobre el trabajo del área y las acciones que indica son congruentes.

3	Planifico mi trabajo y el de mis colaboradores y las acciones que se realizan están alineadas a los objetivos.	Planifica su trabajo y el de su área, logrando identificar los objetivos más importantes.	Sabe planificar el trabajo del área.
4	Delego tareas a mis colaboradores y al hacerlo, otorgo la autoridad, responsabilidad y formación para que se realice.	Delega las tareas adecuadas y otorga las herramientas necesarias a sus colaboradores.	Cuando me delega una tarea, está claro, me otorga la autoridad y las herramientas para realizarla.
5	Me involucro en el trabajo de mis colaboradores y conozco sus metas personales y profesionales.	Se involucra en el trabajo de sus colaboradores y en las metas personales.	Conoce y se interesa por mi trabajo y mi vida personal.
6	Fomento el trabajo en equipo y escucho la opinión de todos mis colaboradores.	Fomenta el trabajo en equipo.	Fomenta el trabajo en equipo.
7	Asumo las consecuencias de las decisiones que tomo sin culpar a otros de las consecuencias.	Asume las consecuencias de sus decisiones sin culpar a otros.	Asume las consecuencias de sus decisiones sin culpar a otros.
8	Soy un ejemplo de las actitudes y conductas que exijo a mis colaboradores.	Es ejemplo de los valores de la empresa.	Es ejemplo de las actitudes y conductas que me exige.
9	Expongo a mis colaboradores lo que espero de cada uno y sus objetivos claramente.	Dirige a sus colaboradores adecuadamente bajo objetivos.	Me expone cuáles son mis objetivos y que espera de mi en el trabajo.
10	En las tareas importantes permanezco con mis colaboradores y me involucro en el trabajo.	Se involucra en las tareas importantes del área.	Comparte y se involucra en las tareas más importantes.

Equidad

11	Sostengo mis puntos de vista.	Sabe defender sus puntos de vista.	Sabe defender sus puntos de vista.
12	Al tomar una decisión pongo por encima de los objetivos de mi área los de la empresa.	En sus decisiones pone por encima de los objetivos de su área los de la empresa.	En las decisiones siempre insiste que el objetivo de la empresa está por encima que el del área.
13	Reconozco y estimulo los logros de mis colaboradores.	Estimula a sus colaboradores.	Sabe reconocer los logros.
14	Al convocar a una reunión lo hago con el tiempo suficiente para que todos se organicen.	Al convocar a una reunión lo hace con el tiempo suficiente para que todos se organicen.	Al convocar a una reunión lo hace con el tiempo suficiente para que todos se organicen.
15	Cuando convoco a una reunión respeto la cita acordada.	Es puntual en las citas.	Cuando convoca a una reunión respeta la cita acordada.

16	Si cometo una injusticia con algún colaborador pido disculpas.	Sabe reconocer sus errores y pedir disculpas.	Sabe reconocer sus errores y pedir disculpas.
17	Escucho y tomo en cuenta a todos mis colaboradores sin importar su jerarquía.	Escucha a sus colaboradores sin importar la jerarquía.	Escucha y toma en cuenta mis opiniones.
18	Si un colaborador me comenta una situación soy discreto.	Es discreto.	Es discreto y no comenta lo que otros le cuentan.
19	No favorezco la crítica dentro de mis colaboradores.	No favorece la crítica.	No permite la crítica entre el equipo.
20	No dejo pasar los errores de mis colaboradores y se los hago ver en una actitud positiva.	Sabe reprender a sus colaboradores.	Cuando comento un error me lo hace ver de buena manera.

Fortaleza

21	Cuando se presenta un problema no me desanimo y procuro motivar a mi equipo.	Cuando se presenta un problema no se desanima.	Ante los problemas no se desanima y me motiva.
22	Al presentarse una dificultad me mantengo en la lucha y busco alternativas de solución.	Ante las dificultades se mantiene en la lucha y es creativo.	Ante las dificultades se mantiene en la lucha y es creativo.
23	Si tengo una decisión importante suelo pedir consejo para elegir la mejor alternativa.	Sabe pedir consejo y escucha a los más expertos.	Sabe pedir consejo y toma en cuenta las sugerencias.
24	Cuando las circunstancias no son perfectas, trato de corregir y sacar el mejor provecho sin enojarme.	Ante circunstancias adversas sabe sacar el mejor provecho con buena actitud.	Cuando las cosas no salen como él quiere, no se irrita y busca alternativas.
25	Sé renunciar a mis objetivos cuando considero que no van a llevar a ningún resultado.	Comprende cuando se le indica que debe abandonar una tarea.	Sabe renunciar a una tarea cuando ésta no va a llevar a buen resultado.
26	Sé delegar y confiar en que el trabajo se va a realizar adecuadamente.	Confía en su equipo de trabajo.	Confía en mi trabajo.
27	Pongo atención a los problemas de mis colaboradores antes que a los propios.	Atiende a los problemas de los demás.	Atiende a mis problemas por encima de los suyos.
28	Controlo mi enojo en cualquier situación.	Controla su enojo.	Sabe controlar su enojo.
29	Permito la expresión de emociones entre mis colaboradores.	Permite que los demás le expongan sus sentimientos.	Me permite expresar mis emociones.

30	Tengo presente que es imprescindible descansar y procuro hacerlo y que mis colaboradores lo hagan.	Sabe equilibrar entre el trabajo y el descanso.	Sabe equilibrar entre el trabajo y el descanso.
----	--	---	---

Equilibrio

31	Respeto el tiempo y el espacio de los demás y procuro no interrumpir constantemente a mis colaboradores.	No interrumpe impulsivamente.	Respeto el tiempo y el espacio de los demás y no interrumpe impulsivamente.
32	Controlo mis emociones y me muestro sereno.	Controla sus emociones y se muestra sereno.	Controla sus emociones y se muestra sereno.
33	Soy una persona disciplinada y organizada.	Es organizado y disciplinado.	Es organizado y disciplinado.
34	La mentira no se justifica bajo ninguna circunstancia.	Es honesto y veraz en la comunicación.	No miente y es honesto.
35	Soy puntual en la entrada al trabajo.	Es puntual.	Es puntual.
36	Reconozco los sentimientos de mis colaboradores y trato de comprenderlos.	Es empático con sus colaboradores.	Entiende mis sentimientos.
37	Expreso mi punto de vista con respeto.	Expresa su punto de vista con respeto.	Expresa su punto de vista con respeto y sin imponerlo.
38	Soy concreto y preciso en la exposición de mis ideas.	Es concreto y preciso en sus ideas.	Es concreto y preciso en sus ideas.
39	En el trabajo estoy alegre y disfruto.	Es alegre y favorece el buen ambiente.	Es alegre y favorece el buen ambiente.
40	Si le llamo la atención a algún colaborador lo hago en privado y con respeto.	Al reprender a un colaborador lo hace con respeto.	Al llamar la atención lo hace con respeto y en privado.

Cuerpo evaluativo

El «test de DpH-ED» en todas sus formas, es un cuestionario cerrado de escalas tipo «Likert» con 5 opciones de respuesta. Consta de 40 ítems sin tiempo de respuesta estipulado.

Las preguntas se clasifican en cuatro subescalas, cada una de ellas evalúa un hábito específico: perspectiva, equidad, fortaleza y equilibrio.

La forma de responder es marcando la respuesta elegida. Las preguntas están elaboradas manera positiva.

Escalas por concepto - Items que mide cada subescala:

Perspectiva: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10.

Equidad: 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20.

Fortaleza: 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30.

Equilibrio: 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40.

Peso bruto del hábito dentro del test:

	Perspectiva	Equidad	Fortaleza	Equilibrio
Nº preguntas	10	10	10	10
Peso %	25%	25%	25%	25%

Manual de resultados

El resultado total «test de DpH» se obtiene de la sumatoria de la media de cada subescalas. Sin embargo, cada subescala y cada forma, arroja un resultado independiente y factible de análisis individual.

Procedimiento de calificación e interpretación.

La triple forma que permite el test tiene la finalidad de otorgar al directivo la percepción externa que se tiene sobre su desempeño. Por este motivo lo más importante será examinar las diferencias que se presentan entre su respuesta y las otras en cada pregunta.

Las respuestas se califican de la siguiente manera:

Siempre 5	Casi siempre 4	A veces 3	Casi nunca 2	Nunca 1
--------------	-------------------	--------------	-----------------	------------

Todas las preguntas están presentadas en sentido positivo, por lo que la escala es estable para todas las formas y todas las preguntas.

Se suman todas las puntuaciones obtenidas para el hábito correspondiente y el total se registra en la hoja de resultados en el apartado correspondiente.

Hábito	Perspectiva	Equidad	Fortaleza	Equilibrio
Preguntas	1 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40

En el caso de existir más de una evaluación de subordinados se deberá de sacar el promedio por cada respuesta.

Hábito	Forma de autoevaluación	Forma de evaluación del jefe inmediato	Forma de evaluación de subordinados (media)	Media general
Perspectiva				
Equidad				
Fortaleza				
Equilibrio				

Las escalas de puntuación por hábito, para todas las formas, se distribuyen en la siguiente escala:

Hábito	Puntuación mínima	Puntuación máxima
Perspectiva	10	50
Equidad	10	50
Fortaleza	10	50
Equilibrio	10	50

Se calcula la media de cada hábito entre las diferentes evaluaciones y se obtiene el TOTAL con la sumatoria de los cuatro resultados.

Registro de resultados

Hábito	Forma de autoevaluación	Forma de evaluación del jefe inmediato	Forma de evaluación de subordinados (media)	Media general
Perspectiva				
Equidad				
Fortaleza				
Equilibrio				

TOTAL

La contrastación del TOTAL con la gráfica de interpretación permite ubicar al evaluado en una escala de desarrollo de la Dirección por Hábitos y proporciona la calificación de la evaluación del desempeño. La máxima puntuación posible es de 200 y la mínima de 40 puntos.

Escala de interpretación

Puntuación	Interpretación
168 a 200	Excelente desarrollo de DpH
136 a 167	Muy buen desarrollo de DpH
104 a 135	Desarrollo medio de DpH
72 a 103	Bajo desarrollo de DpH
40 a 71	Muy bajo desarrollo de DpH

Para establecer visualmente las diferencias entre cada uno de los evaluadores se sitúan en el gráfico las puntuaciones de cada respuesta, con un color diferente para facilitar la visualización de las diferencias.