

# DESARROLLO GERENCIAL, COMO HACER QUE FUNCIONE

Hugo Urdaneta Fonseca

## DESARROLLO GERENCIAL

Desarrollo Gerencial o Ejecutivo es un proceso planificado y sistemático por medio del cual las organizaciones identifican de forma temprana los empleados que tienen el potencial para ocupar en el futuro las posiciones claves gerenciales de la organización, y para lograrlo diseñan y ejecutan un plan de desarrollo para esas personas.

En teoría el concepto se ve sencillo, pero en la práctica, implementar un proceso de desarrollo de personal efectivo en las organizaciones, requiere un trabajo sistemático y un liderazgo del mismo por el más alto nivel de la organización y del área de recursos humanos.

## LAS EMPRESAS PETROLERAS EN VENEZUELA Y EL DESARROLLO GERENCIAL

En Venezuela, fueron las petroleras multinacionales, entre ellas Exxon y Shell, que después de la nacionalización, se convirtieron en Lagoven y Maraven, las que desarrollaron y mantuvieron procesos de desarrollos de personal, que fueron parte de las mejores prácticas en gestión humana,

tanto a nivel nacional como internacional.

El primer elemento clave que se debe llevar a cabo es asignarle la importancia estratégica que tiene este proceso, para ello hay que crear una unidad, departamento o persona que debe dedicarse de forma exclusiva a esta actividad, por otro lado la responsabilidad directa del proceso es de la alta gerencia. En algunos casos la persona o unidad encargada del desarrollo reporta en la estructura organizativa al gerente general, con lo cual el mensaje que se envía a la organización de la importancia de este proceso es muy claro.

## ¿POR QUÉ FALLAN LOS PROCESOS DE DESARROLLO GERENCIAL?

Por mala o carencia de planificación.

El Desarrollo Gerencial puede ser un proceso planificado o improvisado, lo primero ya lo definí al inicio, lo segundo se trata de buscar el reemplazo a lo interno o a lo externo una vez ocurran las vacantes.

Una de las razones por las cuales muchas organizaciones,



prefieren buscar personas externas a la organización a la hora de ocupar las posiciones gerenciales claves, se debe al no contar con un proceso planificado de desarrollo de personal, y al no tener certeza de cómo lo harían algunos empleados al ser promovidos a esos cargos, prefieren reducir la incertidumbre, trayendo a alguien que ya ocupa esa posición en el mercado.

Otra razón es el caso de empresas que poseen procesos planificados de desarrollo de personal, pero los sistemas de apoyo a la planificación no son lo suficientemente fuertes como para generar información valiosa para el proceso de planificación.

Cuando no se cuentan con procesos que permitan generar suficiente información sobre la actuación y el potencial, además de mecanismos como por ejemplo comités de desarrollo para validar esa información, se pueden cometer fácilmente errores de mala estimación de potencial.

Por una ejecución sin tomar en cuenta la planificación.

En muchos casos a pesar que se realiza un cuidadoso ejercicio de planificación de Desarrollo Gerencial, se falla, ya que la información del plan no pasa de ser un libro inútil que cada año se desempolva para revisar y actualizar.

A continuación les describo un caso real de Desarrollo Gerencial ocurrido en Venezuela en una empresa multinacional.

Una vez realizado el ejercicio de planificación de Desarrollo Gerencial, el cual pasó por varias etapas de validación en el país, a nivel de la región y por casa matriz, se determinó que en el caso de dos gerentes de mandos medios, que uno de ellos tenía grandes problemas de liderazgo y supervisión de personal, teniendo muchas dificultades en la posición que actualmente ocupaba, por lo cual se determinó que había llegado a su máximo potencial, y se recomendó re-ubicarlo en una posición más técnica que gerencial.

En el segundo caso la persona con un alto desempeño técnico, pero poca experiencia supervisoría, se le estableció un alto potencial, para apoyar su desarrollo se recomendó que esta persona pasara por varias posiciones intermedias en operaciones de la región menos complejas que la de Venezuela, antes de ocupar la mayor posición operacional en el país.

¿Qué pasó con la ejecución en esos dos casos?

En el primero de ellos, donde se determinó que la persona había alcanzado su máximo potencial supervisorio, fue promovido a la posición superior al quedar vacante, a pesar que al nuevo gerente general se le advirtió de lo que se había determinado conscientemente en el plan. Privó el hecho que supuestamente si se traía alguien de fuera, esta persona renunciaría.

En el segundo caso, tampoco se siguió el plan de desarrollo paulatino en crecientes posiciones de complejidad, por el contrario, se promovió abruptamente de una posición técnica, a una operacional sumamente compleja.



Lo que pasó finalmente no nos debe sorprender, las dos personas debieron salir de la organización, ya que fracasaron en las nuevas posiciones. Cabe preguntar ¿fue mala planificación, o mala ejecución? Sin duda fue un problema de ejecución, ya que la planificación fue muy asertiva.

Por último es importante aclarar que un proceso planificado de Desarrollo Gerencial, no es exclusivo de empresas grandes y multinacionales, los principios y ventajas

pueden ser perfectamente aplicados en empresas medianas y hasta pequeñas. Por supuesto habrá que diseñar los procesos y sistemas adecuados a cada realidad.

### Hugo Urdaneta Fonseca

Sociólogo, Master en Gerencia de Recursos Humanos, Diplomado en Psicología Positiva, Master en Programación Neurolingüística, Coach, Consultor Organizacional, experto en temas de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.

[www.huconsulting.net](http://www.huconsulting.net) [hugo@huconsulting.net](mailto:hugo@huconsulting.net)