

LOS DIRECTIVOS Y LA FORMACIÓN



Tribuna

María Reyes González Ramírez

► Coordinadora de la Escuela de Negocios de la UA

Es duro ser docente en tiempos de crisis. Nos enfrentamos a unas aulas llenas de jóvenes -o no tan jóvenes- escépticos, que dan por perdida la batalla de la búsqueda de empleo, o de la creación del mismo, e intimidiles el valor, las ideas, los ánimos para que entre todos salgamos de esta situación económica que necesariamente hemos de revertir. Para ello necesitamos directivos, líderes empresariales, emprendedores, mandos intermedios, profesionales, personas que sepan ver el porvenir desde «otras miradas» necesitamos que difundan esperanza en vez de desesperación, que construyan futuro en vez de pasado y que induzcan a los demás a emprender un viaje de transformación de forma deliberada.

Eso es lo que intentamos hacer año a año, curso a curso, programa a programa, desde el Centro de Estudios de Doctorado y Postgrado, y, en nuestro caso más cercano, desde la Escuela de Negocios de la Universidad de Alicante: posibilitar el viaje de muchas personas al reencuentro con su talento profesional y directivo, desde su puesto en la empresa, en las Pymes, en Hostelería, en Recursos Humanos, en todos los sectores productivos. Asumimos nuestro papel de facilitadores y acompañantes poniendo a su disposición nuestra experiencia y nuestros conocimientos, la que actualman los profesores, los programas y, por supuesto, los propios alumnos.

Hay viajes que se pueden hacer sin mapas, sin embargo hay otros, los primeros viajes, que requieren de mapas, de guías, de estrategia, de técnica. Y ahí es donde estamos nosotros: dispuestos a compartir experiencias, conocimientos, habilidades, estrategias, métodos... con todas aquellas personas que quieren dotarse de un perfil directivo y profesional propio y con esa intención se acercan a nuestros Master y cursos Experto.

Somos afortunados cuando, al mirar la clase, observamos que hay gente dispuesta a caminar, personas con inquietudes por mejorar sus habilidades, por conocer nuevas estrategias, por desarrollar nuevas ideas, por descubrir y potenciar sus talentos personales. Y decimos que somos afortunados por qué de vez en cuando nos llegan estadísticas que nos sumen en la perplejidad cuando no en la paraloja.

Cuando desde otros países europeos se nos critica a España por que a pesar de las horas de permanencia de los trabajadores en sus puestos de trabajo no nos destacamos, precisamente, por nuestra productividad, que resulta baja, comparada con nuestros colegas europeos más cercanos aparecen otros datos que hacen referencia a que sólo un 20% de los directivos recibe al año algún tipo de formación en habilidades. La pregunta es: ¿Qué está pasando?

La productividad no se genera en el vacío. Las organizaciones están aprendiendo que unos empleados, altamente motivados y satisfechos a todos los niveles, incrementan la productividad. Y hay expertos que indican que el 60% de la productividad de una organización depende de la calidad directiva.

Si la calidad directiva tiene tanta influencia en la productividad, ¿por qué nuestros directivos invierten tan poco en su formación?

AEDIFE en su último número de la revista «Dirigir Personas» recogía los resultados de una encuesta, promovida por la consultora Boston Consulting Group en colaboración con la Federation of People Management Association (WFPMA) y la European Association of People Management (EAPM), sobre las prácticas de Recursos Humanos que permiten a las empresas crear una ventaja competitiva a través de la innovación y del compromiso de sus empleados con los objetivos empresariales.

La encuesta pide a los directivos que evalúen la actual ca-

pacidad de sus compañías para gestionar 21 temas de Recursos Humanos y les pregunta si serán más o menos importantes en el futuro. Pues bien, sitúan en rojo, de urgente actuación y de forma prioritaria, las siguientes cuestiones:

- 1) Mejora del desarrollo directivo
- 2) Gestión del talento
- 3) Mejora del compromiso de los empleados
- 4) Medición y mejora del rendimiento de la plantilla

Si este reconocimiento de urgencias es clave, volvemos a preguntarnos: ¿Qué les impide priorizar su formación y desarrollo para situarlo de imprescindible a urgente? ¿Qué les impide movilizar en su zona de confort? La verdad es que no me atrevería a lanzar un exacto análisis pero sí, quizás, a partir con ustedes algunas conductas paralizantes que observo, como las siguientes:

-Un culto excesivo al ego. ¿Qué puedo aprender si soy un directivo de éxito? Sin embargo, nuestros alumnos saben que sobre la toma de conciencia de todo aquello que no sabemos se pueden descubrir y desarrollar nuestros talentos, definir o concretar nuevas visiones, utilizar nuevas herramientas, planificar otras estrategias... Liderar es un reto que implica coraje y humildad. Coraje para asumir la complejidad y la riqueza de los seres humanos. Humildad para reconocer que siempre estamos aprendiendo.

-Otra conducta paralizante proviene del dominio de la autoridad sobre la razón. ¿Para qué necesito el compromiso de mi gente si los resultados se obtienen de mi autoridad? Sin embargo una de las cosas más difíciles de hacer es mantener una mente abierta para explorar todo aquello que desafía nuestra forma habitual de pensar: eso sí que es un pulso a nuestra autoridad. La autoridad efectiva sobre nuestra gente nos la da, entre otras cosas, nuestra capacidad para crear un espacio de posibilidades en donde atienda la confianza, la creatividad y la ilusión.

-La complacencia excesiva con los éxitos del pasado, o, dicho en castizo, dormirse en los laureles, es otra de las conductas que innovalizan al directivo y le impiden avanzar hacia su formación. Por que ¿para qué formarme si mis éxitos me han precedido? Sin embargo, cuando nos detenemos a contemplar nuestros éxitos pasados nos privamos de soñar «éxitos futuros». El compromiso de nuestros equipos nace de visiones compartidas, de objetivos a alcanzar; formarse y descubrir en uno mismo el potencial para generar visiones de futuro, para comprometer a los demás, para desarrollar culturas que signifiquen reto, futuro, compromiso, está lejos, muy lejos de nuestra autocomplacencia. Y cuando cambie nuestro entorno, el mercado, los competidores, estaremos preparados para los nuevos escenarios. El futuro empresarial depende de nuestra capacidad de anticipación y de nuestra capacidad de visualizar escenarios futuros. La formación que impartimos en nuestros cursos pretende ayudar a que visualicemos ese futuro.

-La tendencia a la rutina y a la comodidad. La formación siempre significa esfuerzo, no solo intelectual. Y el esfuerzo pone a prueba nuestras prioridades. Y es verdad que nos fuerza a salir de nuestra zona de confort, y nos incomoda en ocasiones. Pero también lo es que las empresas actuales sólo sobreviven adaptándose al cambio, y aún más, anticipándose al mismo. La formación siempre es un revulsivo para el cambio porque nos permite descubrir e incorporar nuevos conocimientos, nuevas experiencias, nuevas técnicas... que pueden ayudarnos a visualizar de forma distinta nuestros valores, nuestras visiones, nuestras organizaciones. Solo conseguimos resultados distintos si actuamos de forma distinta: y la formación nos ayuda a ello. Todos los días descubrimos ese «activismo» consciente, en nuestros alumnos de Master y Expertos que invierten su tiempo rompiendo la rutina de tantos viernes tarde y sábados mañana para «arriesgarse» y dudar, aprender y desafiar, y poner acción, acción y acción.

-Algunos directivos creen que su necesidad de formación visualiza sus debilidades. Hay una creencia en muchos directivos a ver su necesidad de formación como una debilidad que los hace vulnerables a los ojos de sus equipos. Es como reconocer que una de sus bases de autoridad, la pericia técnica, está debilitada o en crisis y que con ella se reconoce una pérdida de autoridad. Es una creencia limitadora que nos acerca a unos valores personales que muestran nuestra identidad directiva. Por el contrario, cuando apostamos por nosotros mismos, por descubrir nuevos talentos, por identificarlos con valores que nos enriquecen, por reconocer aquellas emociones que nos debilitan o nos potencian, es cuando vamos configurando una nueva identidad emocional que nos acerca a nuestros equipos desde otra posición: la de la seguridad en nosotros mismos. Así lo que hemos experimentado y trabajado en los cursos nos presenta a los demás más fuertes, más creíbles, más completos, mejor preparados, más «directivos».