

Formación y desarrollo: Las exigencias del momento actual

D. Eduardo García Erquiaga

Director de la Escuela de Negocios Caixanova

En el mundo de la empresa el cambio es la única constante, solemos decir. Lo cierto es que en los inicios de un nuevo siglo y milenio ese tópico tan empleado en los ochenta y los noventa, se ha convertido en realidad. Son muchos los nuevos elementos del paisaje de la que se ha dado en llamar “nueva economía”. Nueva economía que precisa de nuevas empresas y, como no, un nuevo papel del directivo. Si todo cambia resulta obvia la importancia de actualizarse: los conocimientos deben adaptarse a las nuevas realidades. Pero ¿cómo deben cambiar nuestros directivos? ¿cuál debe ser el perfil del gerente del nuevo milenio? ¿en qué sentido debe orientarse el proceso de actualización de nuestros directivos?

La respuesta a estas preguntas requiere de no poca reflexión, y exige buenas dosis de sentido común, que es justamente lo más escaso en muchas empresas volcadas en la fiebre del oro de la nueva economía. Descubramos las características del nuevo entorno y tomemos buena nota de los requerimientos que ese nuevo escenario demandará a nuestros gerentes.

El nuevo marco competitivo es, cada vez más, un marco global. Por ello el carácter “intercultural” será cada vez más valorado en nuestros gerentes. Las empresas locales que acceden a mercados globales requerirán de un directivo capaz de negociar en el exterior como en casa, capaz de comprender otras culturas, otros enfoques, otros argumentos y, como no, otras lenguas.

La tecnología se funde en el negocio. Cada vez más un negocio es una buena elección tecnológica, la fusión de las posibilidades técnicas en la fórmula mágica para satisfacer y atraer a nuevos clientes. Comprender la tecnología será un requisito indispensable para el nuevo líder. El directivo que huya de lo tecnológico, que no apueste por comprender el mundo digital y los nuevos sistemas de información y comunicaciones (TICs) será, en un plazo muy cercano, un analfabeto funcional, un gerente obsoleto.

El tiempo es cada vez más el factor diferencial para competir. Por ello el directivo debe, ahora más que nunca, ser un gerente orientado a la acción. Debe ser un creador de energía, urgencia y ritmo, un cliente interno que permanentemente impulsa un mayor ritmo en su equipo de cara a convertir en acción las decisiones estratégicas y operativas.

Vemos que nos queda mucho que aprender para estar a la altura de los cambios. Pero los directivos también tendrán que desaprender algunas cosas si quieren

gobernar sus organizaciones. Algunos paradigmas clásicos de la gestión ya no sirven en la nueva economía.

¿Quién dijo que la participación en el mercado es la clave para triunfar en el sector? ¿Que la curva de experiencia y la producción acumulada dan ventaja a las empresas consolidadas frente a los nuevos competidores? ¿Que la fidelización de clientes permite mantener cautivos a nuestros consumidores? En la nueva economía la competencia estará a tan sólo un click, el cliente es infiel por naturaleza, la experiencia se convierte en una pesada carga ante la llegada de una nueva tecnología, la red perfecciona mercados globales donde la información es accesible y gratuita...

Todos estamos de acuerdo en que la base para ser competitivo es la capacidad de aprender y de desaprender. Adaptarse a lo nuevo y liderar el mercado exige estar en condiciones de romper con viejos paradigmas, de comprender las nuevas reglas y esbozar nuevas soluciones y estrategias. Sin embargo podemos discrepar sobre el modo de lograr esa actualización. ¿Cómo conseguir una empresa capaz de aprender cotidianamente?

La mejora de nuestras personas pasa por fomentar su capacidad de aprender, y por conseguir que el aprendizaje sea la regla y no la excepción. Acudimos a la formación para lograr cambios en los comportamientos, para desterrar los malos hábitos y para consolidar las buenas costumbres y la orientación al cliente. Pero la formación a la que accedemos generalmente se queda en la aportación de datos, en mera información. La empresa que aprende debe ir más allá de ese concepto tradicional de formación, y ni tan siquiera puede conformarse con una formación orientada a divulgar conocimiento. Ya no es suficiente con concienciar o sensibilizar.

Conseguir cambios significativos en los comportamientos exige ir más allá de la formación tradicional, del profesor, del aula y de la pizarra o el cañón de video. Afortunadamente los centros especializados en la formación de directivos saben que la estrategia es la de orientar las metodologías al aprendizaje, a la interiorización de experiencias vividas por el directivo. Nadie olvida lo que ha vivido. Si un directivo ha cometido un error su enseñanza quedará en su interior y modificará su comportamiento en la siguiente oportunidad en que viva una situación similar.

En esta nueva dinámica se sitúan los “role playing”, las simulaciones empresariales y la formación fuera del aula. A través de juegos perfectamente ideados y estructurados, se consigue un aprendizaje que posibilite nuevos comportamientos y la mejora de las actitudes, potenciando de este modo los talentos con los que cuenta nuestra gente. Lo último y de gran interés para mejorar ese aprendizaje es la reciente formación fuera del aula o “outdoor training”. Este método, que hoy en día es ya un ingrediente más en los mejores Executive MBA, resulta un complemento de gran valor añadido en el entrenamiento directivo.

En efecto, para comprender el valor de la confianza en los miembros del equipo la mejor clase magistral no es comparable con haber vivido un ejercicio destinado a apagar un fuego real, o para comprender el valor del tiempo nada

mejor que haber competido en un ejercicio logístico de entrega de mercancías frágiles. Podemos poner en escena tantas situaciones reales y realistas como capacidades queramos potenciar en un directivo: autocontrol, comunicación, confianza, gestión del tiempo, fijación de objetivos, toma de decisiones, etc.

Estas nuevas tecnologías pedagógicas avanzan en ese aprendizaje: fomentan y posibilitan grandes progresos en el difícil proceso de actualizar a nuestros directivos. También pueden y deben complementar el aprendizaje presencial las tecnologías a través de la red. Sin embargo todo el entramado “tecnológico” es una condición necesaria pero no suficiente para el auténtico proceso de aprendizaje. La base sigue siendo el directivo y la clave sigue estando en nosotros mismos.

La organización que aprende requiere, como primer ingrediente, muchas dosis de humildad. Sin humildad aprender es imposible. Sólo aprende quien “espera aprender de los demás”. Humildad deriva de “humus”, suelo, y significa a un tiempo la capacidad de situarse en la base para escalar lentamente en el conocimiento, y también ese mismo “humus” evoca asumir una postura de siembra, de la potencialidad que supone un suelo dispuesto a dar frutos y siempre bien abonado. La empresa que aprende debe apostar por la humildad. Arrogancia y aprendizaje son conceptos incompatibles. Por mucha tecnología y muchos gurús que queramos ponerle al asunto es imposible aprender desde la prepotencia.

Desde la autocomplacencia es imposible desaprender. Y no es difícil asumir que en tiempos de cambio la supervivencia resulta imposible sin esa capacidad de desterrar viejos paradigmas para asumir nuevas reglas de juego.

Desaprender será la gran asignatura para muchos gestores. Por lo demás, todo seguirá igual. Más allá de los envoltorios de la nueva economía lo esencial no cambia, permanece. Más allá de la tecnología seguiremos dirigiendo personas, precisaremos de una visión estratégica, requeriremos de habilidades para convencer, persuadir, ilusionar, perseverar... Necesitaremos líderes. Y en eso el directivo seguirá bebiendo en las antiguas fuentes de Aristóteles, Platón, Homero, Sun Tzu, Maquiavelo o Von Clausewitz.

No perdamos la sensatez, y tomemos el nuevo escenario como lo que es: el mismo cielo en el que volar con otras condiciones atmosféricas.

Resumen de Conferencia
28 de Octubre de 2004