

Líderes realistas

por Carlos ONGALLO

Formar personas es una de las actividades más apasionantes de la vida empresarial. Los modernos manuales y tratados de formación anteponen una buena formación a cualquier otro proceso relacionado con la gestión de personas en las organizaciones. Pero, ¿qué es formar personas?, ¿vale todo en la formación de directivos?

La formación directiva es uno de los tres pilares (junto con la selección y la motivación), de la gestión de los directivos en las organizaciones. Y hoy más que nunca, en los que los altos directivos de las empresas cambian, cesan en su actividad, fluctúan en sus puestos, al albur de la propiedad, la formación se hace, si cabe, más necesaria. Pero, ¿qué entendemos por formación directiva?

Formar a los líderes de nuestras empresas no es tarea fácil, si bien todos los expertos están de acuerdo en que una formación técnica no es tan necesaria como una formación en habilidades de gestión. Las mismas proporcionan diferentes enfoques para “hincarles el diente” a las tareas de un directivo, que es, ante todo, un director de directores, un responsable de personas que, a su vez, dirigen o supervisan a otras. La formación, en este sentido, no trata sólo de instruir o informar, sino de ensanchar las posibilidades y las perspectivas para tomar decisiones. No se trata tampoco, de pasar el rato, sino de mover la mente.

1. El acercamiento a la realidad

Hemos caído en los últimos años en una profusión de formación directiva alejada de la realidad, basada en cuatro grandes tópicos y con una escasísima base

científica, o, al menos, real. Como decía Marías, las situaciones humanas pueden tener justificación o no tener sentido si se las aprieta contra la realidad. Y muchas de las historias que cuentan algunas entidades de formación no son sostenibles más que como fondo musical de PowerPoint®.

Hay muchos formadores que hablan sin saber. Refritos, lugares comunes, comentarios de comentarios, vagas impresiones personales, pero escasísimos diagnósticos que me recuerdan lo que dijo el célebre doctor extremeño Enrique Moreno, medalla de Extremadura, a un paciente que vagaba errante con numerosas pruebas y ni un solo diagnóstico certero: “Este paciente está muy analizado y muy poco intervenido”.

Por eso, en formación directiva reclamamos más seriedad en los contenidos, mayor calidad en los programas, y una absoluta practicidad en los conceptos que preparen al empresario, propietario y gestor a tomar decisiones acertadas, o, al menos, a reducir el error al mínimo.

Trabajar con personas es muy difícil. La gestión de personas es muy compleja. La mayoría de los problemas de comunicación interpersonal es un tema de consciencia (una vez más, capacidad de analizar la realidad). Y la

comunicación es uno de los elementos de mejora que demandan los empresarios y directivos.

2. Los sujetos de la formación directiva: los *alumni*

¿Quién debe participar en la formación?, ¿debe existir un proceso de selección de *alumni* en las escuelas de negocio españolas?, ¿qué busca un empresario cuando acude a la formación? No olvidemos que, como sucede en el mundo empresarial general, buscar gente no valiosa supone un gasto carísimo para la escuela. Y, hasta ahora, muchos participantes han acudido a la llamada de la formación directiva, azuzados por muchas entidades de formación, con el único fin de hacer *networking* o beneficiarse de la subvención, sin el más mínimo interés por la formación, por el aprendizaje y por el propio crecimiento personal.

Por el contrario, quien ha cultivado la formación en sus empresarios, y, como una planta, la ha regado, ha elegido bien los esquejes, los abonos y la tierra, puede afirmar que ese empresario valorará su propio aprendizaje más que quien solo acude a un curso por amistad, compromiso, o por hacer negocios, fines muy legítimos, pero algo alejados de la formación en sentido estricto.

Y en ese sentido, desde nuestras Escuelas y Universidades hay que inculcar a nuestros directivos, tanto como los casos de éxito, los ejemplos de fracaso. Los libros de autoayuda se han colado en las escuelas de negocio y todos sabemos que muchos de ellos llevan implícita una especie de omnipotencia descomprometida; no parecen responsables del mundo que les rodea y menos aún de las otras personas que les rodean. Por eso, es bueno desmontar las ideas omnipotentes de algunas publicaciones que, llevadas al

mundo organizativo, no son aplicables. ¡Sí, señores, sí! Existe la deslealtad, el deshonor, la codicia, la muerte, etcétera. Un empresario pegado a la realidad puede adaptar su sueño y hacerlo más fructífero, porque conoce, también, sus limitaciones y las de la naturaleza humana.

3. Profesores de calidad

¿Quién debe impartir la formación a directivos?, ¿debe ser un teórico sin experiencia?, ¿debe ser un experto (que es que tiene experiencia), pero sin formación académica o docente? El reto es doble: por una parte, preparar a profesores que sepan transmitir sus experiencias (ergo, hay que contar previamente con experiencias empresariales, directivas o de gestión), y por otra, el profesor debe saber ordenar, sistematizar, y analizar esas experiencias para transmitir las correctamente.

Por ello, la formación directiva debe estar cerca de la Universidad; no necesariamente dentro, sino cerca. Bebiendo de un estilo que no es lucrativo, ni interesado, y que se esfuerza en profundizar en los temas, aunque no se agoten (quizá por eso mismo) nunca.

Un *estilo* universitario aporta a la formación directiva dos grandes tesoros: capacidad de análisis y capacidad de síntesis. Y esa es la formación que, no solo el estudio, sino también la vida empresarial, aportan a los profesores en este tipo de formación. Un empresario o directivo con valores y capacidad de comunicación que, además, está vinculado a la formación como profesor, ponente, investigador, es un tesoro para los que buscamos en la formación directiva algo más que frases que otros han dicho que otros han escrito. Y la originalidad de aquellos primeros aporta un valor insustituible a

los participantes, que escuchan motivados casos y cosas que hablan, en el fondo, de ellos mismos.

4. Programas de alto nivel

El programa de formación es la canción (en letra y música) de la canción que el profesor, el virtuoso (palabra que, no olvidemos, proviene de *virtud*) de la formación directiva tiene que interpretar. ¿Cómo deben ser los programas, entonces?

Decididamente, los programas deben ser útiles, orientados a la actividad económica o directiva de quien los recibe o va a cursar, y enfocados en gran medida a que se cumplan los objetivos del aprendizaje. Un objetivo de un Curso de formación directiva no puede ser medido en términos de “divertido”, sino de “útil”. Si, además, ofrece un formato ameno, mejor. En este aspecto, la formación *outdoor* ha irrumpido en el panorama directivo extremeño con formatos muy novedosos en forma de competiciones por equipos, eso sí, orientadas a un objetivo claro y evaluable de aprendizaje.

No hay nada más útil en la medición y mejora de las capacidades de los directivos que verlos trabajar en su ambiente, en un contexto natural. Y ese contexto natural que nos ofrece la propia naturaleza humana es el juego. En el juego, uno se manifiesta tal cual es: con sus ambiciones y frustraciones, con su sentido de la responsabilidad y sus ganas de cooperar, con sus egoísmos y grandezas. La aportación que el Challenge 2010, celebrado el pasado mes de abril en estados Unidos, ha producido en el panorama formativo de la región ha sido muy importante.

5. Un modelo realista de formación

Los conceptos de *coopetition*, aprendizaje colaborativo,

benchmarking, *trade marketing*... intentan poner de acuerdo a distintas organizaciones para superar la visión unilateral de la empresa, y lanzarse a experiencias de colaboración con aquellas otras de las que pueden aprender.

En ese sentido, la constitución en enero de 2010 de la Fundación para el desarrollo Directivo, que, entre otras actividades y tareas, auspicia a Extremadura Business School, ha supuesto un soplo de aire fresco en el panorama formativo de la región, y la primera experiencia de formación de directivos en exclusiva de Extremadura.

¿Y por qué una experiencia como EBS? La primera escuela de directivos de Extremadura es una Escuela de Negocios que basa sus principios en la realidad en todos los ámbitos: profesores, alumnos y programas. Solo desde planteamientos realistas podremos liderar el campo de la formación desde Extremadura, que no quiere verse superada por los acontecimientos ni vivir en mundos solo existentes en nuestra imaginación.

EBS es de todos: no pertenece a un grupo, una empresa o a una corriente empresarial. No está adscrita en exclusiva, a una escuela o tendencia de management: Es la escuela de todos los directivos y gerentes extremeños que será lo que ellos quieran que sea. Su consejo rector está integrado únicamente por empresas, lo que ofrece la tranquilidad del que sabe que va a elegir la mejor formación en cada caso.

6. Conclusiones

La formación del futuro será una formación basada en datos, en información, en análisis certeros de los entornos, y una formación, al mismo tiempo, motivadora, exigente y llevada a cabo en marcos y con medios

agradables. Solo así, mezclando la parte *hard* con la parte *soft* de la formación estaremos brindando un servicio eficaz a nuestras empresas y organizaciones. De lo contrario, nos arriesgamos a que otros escriban nuestra propia historia.

Las organizaciones no pueden depender de un superhombre para ser dirigidas. Que hoy se necesite ser un genio para dirigir es síntoma de que la dirección está en crisis. En nuestra opinión, tan solo se necesitan personas competentes que se tomen en serio su trabajo. En esta época,

si las organizaciones, nuestras organizaciones, saben adaptar sus estructuras a las nuevas corrientes de gestión, mejorarán exponencialmente. Y ahí entran conceptos que hay que aclarar, y trabajar, y perfilar. Las tareas que usted, querido lector realizará como directivos dentro de unos pocos meses van a ser muy distintas a las que hace ahora. Los más preparados, los que se tomen más en serio su formación para el cambio, aportarán a su organización esa ventaja que la hace excelente.

Carlos Ongallo