PYMES La formación del directivo del futuro

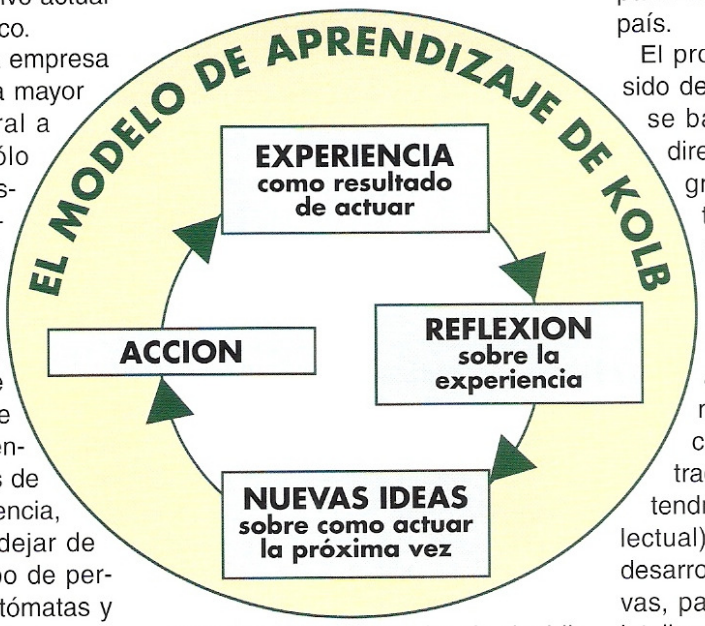
Antonio Valls. Profesor de INDAE. Autor del libro Inteligencia emocional en la empresa (Ed. Gestión 2000).

El 99 por ciento de las empresas españolas, tiene menos de cien empleados. Nuestro tejido empresarial es pues de pequeña y mediana empresa. El crecimiento y prosperidad del país depende por tanto en gran medida del devenir de estas organizaciones, o lo que es lo mismo: de lo que sus directivos y altos cargos sean capaces de lograr en ellas. ¿Qué formación tiene que recibir este directivo, para tener éxito en su trabajo? Esta es una pregunta crucial, a la que intentaremos dar una respuesta abreviada en este artículo.

Tradicionalmente se ha entendido por formación, el proceso por el cual se transmiten conocimientos sobre cómo hacer un trabajo. El alumno debía poner a disposición de este proceso, su capacidad de recibir información y de memorizar. Su papel era en cierto modo pasivo,y de almacenaje de conceptos, ideas y datos. Este método sigue siendo útil para la formación de personal cuya labor es muy técnica. Pero el trabajo del directivo actual es poco técnico y muy político.

El directivo, aún el de una empresa de alta tecnología, dedica la mayor parte de su jornada laboral a tratar con personas... y sólo una pequeña parte de la misma a los aspectos "materiales" de su cometido. Y esta faceta del trato con el personal es tanto más importante, cuanto más dinámico es el entorno en que se mueve la empresa; porque para responder a las crecientes y cambiantes demandas de los clientes y de la competencia, la organización tiene que dejar de comportarse como un grupo de personas que actúan como autómatas y dan respuestas estereotipadas, y pasar a aprender, pensar y renovarse constantemente. Aprender de las fuentes clásicas de la ciencia y la técnica -utilizando el método tradicional más arriba reseñado-... pero aprender también el entorno, de uno mismo y de las demás personas.

Esta segunda forma de aprendizaje pone de lleno al propio directivo en el centro del proceso. La responsabilidad de su progreso recae en si mismo en lugar de en el clásico agente transmisor de conocimientos (o profesor). Porque para aprender del entorno, de uno mismo y de los demás se requiere una actitud que ningún profesor puede transmitir. Se la puede estimular; pero el que ha de decidir adoptarla tiene que ser el propio alto cargo o directivo. El es quien tiene que autodiagnosticarse (con ayuda externa o no) y decidir que habilidades precisa desarrollar y cuáles no. Y además tiene que decidir cómo desarrollarlas... y hacerlo.



Las habilidades propias del autodesarrollo, como podríamos llamar a esta segunda forma de aprendizaje, suelen ser las de la inteligencia emocional, o lo que es lo mismo: las del autoconocimiento, la escucha y la empatía (o la capacidad de ponerse en la piel de otra persona). Y estas son habilidades que hasta ahora han merecido muy poca atención, por parte de los educadores de nuestro país.

El proceso de autoaprendizaje ha sido descrito y divulgado por Kolb, y se basa en cuatro etapas que el directivo que se desarrolla y progresa como tal, recorre constantemente (con ayuda o no) según se especifica en el cuadro anexo.

Podemos pues concluir afirmando que el directivo o alto cargo de una PYME, hoy más que nunca tendrá que recurrir a la formación técnica tradicional (al servicio de la cual tendrá que poner su cociente intelectual), pero no podrá descuidar el desarrollo de sus habilidades directivas, para poderse comportar con la inteligencia emocional que el entorno y la organización le exigirán cada vez más en el futuro, para desenvolverse con éxito en un mundo en acelerada evolución. ■