

### En Este Número:

#### S U P L E M E N T O

##### *Aportaciones de las empresas de formación*

*ADECCO-ESTUDIANTES*

*ADITIO*

*CARDONA LLABARGA*

*DOXA*

*GRUPO BLC*

*PROFESSIONAL TRAINING*

*PSICOSOFT*

*TATUM*

*TESARES*

### **Aportaciones de las empresas de formación**

**Reunión de 2 de diciembre de 2004**

(Aparición de las empresas por orden alfabético)

## **ADECCO-ESTUDIANTES**

### **FILOSOFÍA DE TRAINING DAY**

La Formación empresarial hace años que gira alrededor de tópicos y esquemas, que a veces provocan desánimo y desinterés en las personas que asisten a Cursos de Formación.

Las empresas que llevan tiempo desarrollando políticas de desarrollo de recursos humanos se encuentran con colectivos ya formados en técnicas básicas, y a veces no tan básicas, de habilidades Directivas (Liderazgo, Trabajo en Equipo, Motivación, Comunicación...), pero que necesitan analizar y reflexionar acerca del día a día de su actividad empresarial:

Colectivos con un alto nivel de competencias, que deben continuar formándose...

Colectivos de personas jóvenes y bien preparadas que deben vivir la experiencia formativa de un modo más vivencial...

### **ES NECESARIO INNOVAR Y EVOLUCIONAR**

Adecco Formación y el Club Estudiantes unen sus fuerzas y experiencias...

- Adecco Formación pertenece al Grupo Adecco, líder mundial y nacional en Gestión de RR. HH.
- El Club Estudiantes, es un Club de Baloncesto que nace hace más de 50 años, bajo la filosofía de que "el deporte es el complemento ideal para la formación de las personas".

### **CON QUÉ FIN:**

*Los recursos humanos, son los que hoy en día marcan la diferencia de las organizaciones de éxito frente a aquellas otras que no lo son.*

Desde *TRAINING DAY* pretendemos ayudar a las organizaciones a elevar el nivel de competencias de sus empleados, mediante

#### *Redacción y Administración:*

Ramonet, 52 - 28033 Madrid  
Tel.: 91 302 12 36  
Fax: 91 766 84 95  
E-mail: gref@eresmas.net  
www.gref.org

#### *Diseño e impresión:*

STOCK CERO, S.A.  
Servicios Plenos de Gestión Documental  
y Edición de Publicaciones Just-In-Time

una metodología de formación innovadora, utilizando lo mejor de la teoría empresarial y la experiencia del deporte y de excelentes deportistas (David Meca, Pedro Delgado, Vicente del Bosque, Antic, Javier Lozano, Gervasio Deferr,...)

## METODOLOGÍA

Proponemos unos Cursos de Formación que alternan la **actividad en el aula con la práctica del deporte y la experiencia de deportistas de éxito**.

Utilizamos conceptos teóricos consolidados, impartidos por consultores de renombrada experiencia. Los mejores en su campo.

Los asistentes practican en la cancha las habilidades que les son necesarias en las organizaciones, bajo la dirección de experimentados entrenadores.

Los participantes escuchan experiencias deportivas (metáforas empresariales) de deportistas de elite, narradas en primera persona.

Todo ello con el objetivo de ayudarles a ser mejores y a que sus organizaciones crezcan.

*El deporte es un juego, y lo que se analiza y reflexiona bajo esta óptica, se percibe de una manera muy "vital" y no se olvida.*

Proponemos un Programa de Formación en Habilidades Directivas:

INNOVADOR  
RIGUROSO  
PROFESIONAL  
FLEXIBLE

Ignacio Solana ■

## ADITIO

### LA FORMACIÓN COMO HERRAMIENTA DE MOTIVACIÓN

La práctica bancaria de ADITIO CONSULTORES, se centra en programas de formación de banca de empresa y de particulares.

Nuestra experiencia y nuestro perfil se corresponden con un enfoque eminentemente técnico, si bien nuestra metodología formativa siempre se ha guiado por el conocido aforismo de Lucio Anneo Séneca: "Largo es el camino de la enseñanza por medio de teorías, breve y eficaz por medio de ejemplos".

De este modo, siendo fervientes defensores del rigor en el conocimiento técnico, nos caracterizamos por una aproximación eminentemente práctica, mediante casos, de resolución individual o en grupo, de desarrollo secuencial y resolución colectiva, dramatizaciones, etc.

Con todo, dado nuestro perfil técnico, ¿cómo se explica nuestra participación en un panel sobre motivación?

El hecho es que en los últimos años, las entidades nos han venido pidiendo que ampliemos el horizonte de nuestra colaboración, añadiendo a la componente técnica aspectos relacionados con las habilidades y la vertiente humana.

Para nosotros, este fenómeno ha representado un componente de motivación, indudablemente estra-

tégico, que supone dos niveles de reconocimiento: de la necesidad de cambio (debemos cambiar) y de la capacidad de cambio (podemos cambiar).

Fruto de ello ha sido el desarrollo de programas de banca de empresa y de particulares mediante la aplicación de lo que hemos llamado "habilidades aplicadas", esto es, fusionando factores "soft-skill" a nuestra aproximación técnico-práctica tradicional.

Adicionalmente hemos participado en programas donde la motivación del personal es el eje básico, más allá de cuestiones técnicas.

El proyecto de Gestión Integral de Negocio que tuvimos el placer de presentar en vuestras jornadas, es un ejemplo claro de traslación del fundamento de nuestra propia motivación: el doble reconocimiento.

Los empleados "veteranos" destinatarios del programa, deben aprender un nuevo "oficio" bancario, no han de trabajar más horas, sino de forma distinta. El primer reconocimiento supone la necesidad de cambiar y el segundo la capacidad de cambio.

Esta es la condición necesaria, aunque no suficiente. La clave del éxito es la aproximación sistémica, ya que el apoyo de la organización resulta crítico, tanto en el nivel directo de supervisión, mediante el consenso del plan de acción individual y programa de formación virtual personalizado, como en la Dirección de zona, Territorial y especialistas de negocio.

Cristina Balcells Tenorio ■

## **CARDONA LLABARGA**

### **CONFESIONES DE UN FORMADOR DE DIRECTIVOS**

Tras más de 20 años dedicándome a la formación y desarrollo directivo, labor de la que me siento plenamente satisfecho, he de confesar que me he encontrado con situaciones que han marcado mi trayectoria hacia lo que soy.

Echando la vista atrás, es cierto que aprendemos más de los desengaños que de los éxitos; pero todos los recuerdo con cariño, pues forman parte de uno mismo. Son trozos de una vida que destapo para todo aquel que lo quiera leer.

#### **a) LAS APARIENCIAS ENGAÑAN**

En una empresa del sector de la alimentación de unas 120 personas nos contrató la Dirección de RR. HH. para dar un curso de Trabajo en Equipo al Comité de Dirección. Realizamos una preparación detallada de la que tuvimos que dar cuenta. Asistiría el empresario o primer ejecutivo de la empresa con sus 7 colaboradores inmediatos. A las dos horas del comienzo, era patente que la problemática crítica consistía en que el primer ejecutivo cortocircuitaba a los miembros de su propio equipo directivo. Establecía políticas de venta con un vendedor sin contar con el Director de Ventas, o determinaba cómo tenía que elaborarse el estado de origen y aplicación de fon-

dos con uno de los economistas sin contar con el Director Financiero, y similares. Hubo que dar un giro radical al curso sobre la marcha, centrándonos en el tema de la delegación y la importancia de respetar el conducto reglamentario y el significado de los distintos tipos de autoridad y responsabilidad. El primer ejecutivo adquirió el compromiso de trabajar mejor y, efectivamente, meses más tarde se abordó con eficacia el tema del trabajo en equipo. El error inicial en este caso acabó bien.

Conclusión: Con frecuencia, la problemática planteada es errónea y suele ser bueno volver a los orígenes y apuntalar bien lo elemental.

#### **b) LIDERAZGO SITUACIONAL**

En otra ocasión había que dar unos entrenamientos en liderazgo a los equipos directivos de un conjunto de 5 fábricas. Dada mi vocación formadora en temas de Management, y que había trabajado 15 años como técnico y 5, concretamente, como Director de una Fábrica del Sector del Metal con 400 personas, yo era el candidato ideal y me las prometía muy felices. Cuando asistí a la reunión con el Equipo de Recursos Humanos me encontré con una sorpresa: el Comité de Dirección de la empresa y los Directores Funcionales ya habían recibido cursos de Liderazgo Situacional y me indicaron que se debería seguir impartiendo ese mismo tema en los demás equipos. Una pregunta honrada merece una respuesta honrada. Indiqué que conozco, y en tiempos impartí, el Liderazgo Situacional y también otros cursos de Liderazgo basados en otros mode-

los como el de Fiedler, el de Vroom que originó el famoso curso de Kepner y Tregoe, el del trébol del liderazgo, el de Covey, y el propio nuestro de Gestión por 8 Hábitos Directivos, que tenía muy experimentado y era el más práctico. Me siguieron arrinconando y hube de confesar que pensaba que en realidad el Liderazgo Situacional era el menos interesante de todos, ya que se basa en una teoría sólo cierta a muy grandes rasgos. Requiere más atención el modelo en sí que el directivo que tengo enfrente, que suele tener una problemática que no tiene nada que ver con el modelo. Me tuve que ir de allí lo más discretamente posible.

Conclusión: Un formador de directivos tiene dos Clientes: quien recibe el desarrollo y quien le contrata; los intereses de uno y otro pueden ser muy distintos.

#### **c) EL FORMADOR ES EL LÍDER**

La tercera anécdota ocurrió hace más de 20 años: Tuve que dar un curso a un Comité de Dirección al que asistía el primer ejecutivo y su equipo, formado por 10 personas. Entre ellos había un Director de Operaciones con actitudes excesivamente negativas. Yo era el formador y en muchas ocasiones esperaba que el primer ejecutivo corrigiera en su colaborador dichas actitudes; pero él guardaba silencio. Tras finalizar el curso, en un almuerzo amistoso con el primer ejecutivo le expresé mi sorpresa ante su pasividad con su colaborador. Y me respondió, muy acertadamente, que la sorpresa había sido la suya ante mi pasividad. ¡Qué razón tuvo! Confieso que esto me pasó cuando empezaba.

Conclusión: Desde entonces, en cualquier curso, cuando veo una actitud recalcitrante, la cual es poco frecuente, la primera vez hablo a solas con la persona y suele corregir su actitud. En los casos en los que no la modifica, y que los puedo contar con los dedos de una mano, me reúno con él por segunda vez, le digo que la vida es breve para pasarlo mal, y le invito cordialmente a que abandone.

**d) EL ÉXITO NO ES CUESTIÓN DE CONOCIMIENTOS**

Esto ocurrió hace poco. Estaba reunido con el Director General Corporativo de una empresa de más de 10.000 empleados. El Comité de Dirección está formado por 5 profesionales con el Presidente. Me preguntó: "Realmente, José Mari, ¿crees que hay algo que nos puedes tú contar que nosotros no sepamos?". Le respondí la verdad: creo que no. Se trata de personas inteligentes, muy brillantes, alguno de ellos catedrático y similar. Sin embargo, como equipo funcionan desastrosamente, ignorando los costos ocultos de su mala coordinación. No llegué a trabajar con ellos, y para ser sincero, creo que fue preferible; era un caso perdido.

Conclusión: Se trabaja en equipo cuando se olvidan los protagonismos (!). Por eso, un Comité no suele ser un Equipo.

**e) ¡QUE SEA MUY PRÁCTICO!**

El quinto caso no es concreto. Se da cuando nos exigen un plan-

teamiento que sea "absolutamente práctico" (con insistencia). Lo suelen buscar quienes, o han tenido mala experiencia en formaciones anteriores, cosa frecuente, o quienes buscan infructuosamente en el campo del desarrollo gerencial la piedra filosofal, el truco para el éxito o la receta milagrosa. Habilidad es la capacidad para poner en juego la inteligencia y los conocimientos para saber hacer algo; Hábito es la capacidad para poner en juego la voluntad y la responsabilidad para querer hacer algo. Cualquier aprendizaje conlleva a) asimilar una mentalidad (crear el hábito), que es difícil, y b) aprender un conocimiento (crear la habilidad), que es mucho más fácil pero inútil sin el hábito. No se puede dar una cosa sin la otra. La prisa es enemiga de este tipo de aprendizaje. Esta formación sólo es útil en temas puramente técnicos.

Conclusión: Si un directivo tiene la mentalidad del garrote y la zana-horia y va a un curso a aprender habilidades sin variar su mentalidad, simplemente lo hemos convertido en un manipulador peor. Es un caso frecuente.

**f) FALTA DE TIEMPO**

Casi todos los errores graves están relacionados con la cultura de la empresa. Se presentaron unos entrenamientos en "Gestión y aprovechamiento del tiempo" para unos grupos de directivos que se iban a casa después de largas jornadas de trabajo con la sensación de no haber hecho nada. Bastante típico. Muchos directivos tenían la mesa

atiborrada de papeles, el clásico desorden que uno dice que conoce, y que sólo contribuye a aumentar el estrés. La presunción cultural subsistente es que había que estar muy ocupado y ser lo más imprescindible posible. En el fondo, mayor desbarajuste significaba mayor sensación de seguridad.

Conclusión: Casi nunca el problema es de "falta de tiempo" sino de "falta de liderazgo". Otra vez la clave está en los hábitos, no en las habilidades.

**g) DIRIGIR UNA EMPRESA ES DIRIGIR UN CAMBIO CULTURAL**

El último caso es el de una empresa de Alta Tecnología de 400 empleados en la que durante bastante tiempo estuvimos preparando una serie de entrenamientos en liderazgo. Desde un principio se nos puso de manifiesto la existencia de una fuerte presión a corto plazo. Ello nos preocupó, porque esto es el mayor enemigo de la ética y el desarrollo de líderes. A lo largo de entrevistas y reuniones con bastantes directivos, se fue clarificando que, efectivamente, lo único que allí se evaluaba de forma permanente y exclusiva eran los resultados inmediatos. El ejecutivo principal, hombre rápido, agudo, con magnetismo personal, muy capaz, directo y que destaca por su cordialidad, era el creador de la cultura empresarial en un 95% por su propio temperamento; esto suele ser normal. Aunque existen muchos tipos distintos de presunciones culturales, uno de los más

importantes es el concepto de lo que significa ser persona humana; es decir, qué es lo que uno ve cuando mira a los ojos a un semejante. Es una presunción clave porque es madre de otras muchas. El ejecutivo principal pensaba que el trabajador es material consumible. Este individualismo lo contagió inevitablemente al equipo. Impartimos unos entrenamientos para impulsar el Trabajo en Equipo, pero fueron inútiles. Ese profesional salió de la empresa, que se tambaleó seriamente, porque en estos tiempos o trabajas en equipo o estás muerto.

Conclusión: Hoy día el triunfador carismático, o el llanero solitario, sólo son posibles en un oligopolio, no en una empresa con competencia frontal y en un entorno turbulento.

## CONCLUSIÓN FINAL

La formación es un intangible alto y su efectividad depende mucho de cómo se aborde. Todos hemos tenido malas experiencias de ello. Específicamente trabajo en el desarrollo de la Capacidad Gerencial, que es el recurso más escaso que posee una empresa, y cuyo desarrollo es la clave única del éxito. He sido testigo en bastantes casos, y he tenido la satisfacción de ser el protagonista, de desarrollos espectaculares, procediendo con rigor y de la forma adecuada. En otros, me he preguntado si habrá servido para algo. En general, hay que estudiar con los profesionales de la empresa lo que necesitan y hacerlo seriamente.

José María Cardona ■

## DOXA

### ORIENTACIÓN AL CLIENTE

#### RESUMEN:

La orientación al cliente es el elemento fundamental en la transición de empresas que venden productos a empresas que ofrecen soluciones y servicios.

#### VALOR:

El activo más importante de una empresa es su capital intelectual. Los conocimientos, actitudes y valores adecuados del mismo.

*"En tiempos de cambio, los aprendices heredarán la tierra, mientras que los sabelotodo (antes exitosos), se encontrarán perfectamente equipados para lidiar con un mundo que ya no existe". Eric Hoffer.*

#### CONTENIDOS:

#### ¿Por qué no estamos orientados al cliente?

1. Porque las empresas no están orientadas al cliente:
  - a. El sistema productivo lleva más de 100 años orientado a la producción.
  - b. Debido a una producción en masa durante la Sociedad Industrial (1850-1990): agricultura, industria, pocos servicios; y el consumo en masas: grandes series productivas, lo importante es el producto, clientes poco exigentes.
2. Porque la organización del trabajo no está orientada al cliente:
  - a. La organización está orientada a la producción
    - Taylorismo, Fordismo, Cadenas de Montaje,
    - Tareas muy definidas,
    - Puestos de trabajo muy definidos,
    - Control de tiempos y métodos,
    - Mediciones de productividad.
  - b. El proceso de cambio a la Sociedad de la Información es complejo y necesario (La nueva norma ISO 9001:2000 coloca ya a los clientes como centro de atención).
    - Hasta 1991 la organización no está orientada al cliente. (organizaciones abiertas y flexibles que trabajan en red con clientes, colaboradores y proveedores; puestos multiáreas, puestos de trabajo flexibles, control por objetivos, mediciones de calidad y objetivos).
- c. La Sociedad de la Información no llega hasta 1991:
  - Producción segmentada (servicios)
  - Consumo Segmentado (series cortas, personalizadas, lo importantes es el cliente, clientes exigentes).

3. Porque no nos han enseñado ni formado para trabajar orientados al cliente:

- a. Durante la Sociedad Industrial, los trabajadores poseían sólo conocimientos básicos y habilidades muy específicas del puesto, además eran disciplinados y sacrificados.
- b. El sistema educativo se basaba en el aprendizaje de los conocimientos y habilidades en el puesto de trabajo; era poco participativo y estaba centrado en profesor o formador; el aprendizaje era individual, centrado en el esfuerzo y sacrificio.
- c. Ya en la Sociedad de la Información es cuando hay un elevado nivel de conocimientos, la actitud colaborativa, el aprendizaje permanente, hay iniciativa, con habilidades de comunicación y negociación, y responsables.
  - El sistema educativo se transforma.
  - Hay un aprendizaje de conocimientos continuo y colaborativo; se produce tanto a nivel individual como en grupo, trabajando actitudes y habilidades, y centrado en la motivación en lugar del sacrificio.

### ¿Qué hay que hacer?

1. Las empresas:
  - Cambiar la estrategia: orientarse al cliente.

- Cambiar la organización y los sistemas de calidad: orientarse al cliente.

- Cambiar las políticas de RR.HH empezando por los directivos: orientarse al cliente.

2. Los clientes:

- Cambiar los planes de formación: orientarse al cliente.

- Cambiar la mentalidad: orientarse al cliente.

### ¿Qué pasa con los clientes?

1. Antes:

La mentalidad no estaba dirigida al cliente, sino a uno mismo: ¿Cuáles son mis tareas?, ¿Cómo me organizo?, ¿Cómo me va a controlar mi jefe?, o, ¿Qué tengo que hacer para cumplir con mi trabajo y no tener problemas?

2. Ahora:

Las preguntas se formulan en el sentido contrario: ¿Qué quieren mis clientes?, ¿Cómo priorizo mi trabajo para que mis clientes queden contentos?, ¿Cómo me organizo con mi equipo?, ¿Cómo informo a mis clientes, y negocio si es necesario?, ¿Se han quedado mis clientes contentos?, ¿Qué ideas se me ocurren para que los clientes se queden contentos, a ser posible con menos esfuerzo?

3. Por lo tanto:

El proceso de trabajar con los clientes se basa en estar orientados a ellos:

- a. Informando de nuestro trabajo, según lo acordado.
- b. Documentando.
- c. Conociendo sus necesidades

y comprobando cambios de necesidades o nuevas demandas.

d. Verificando que se satisfacen las necesidades y evaluando la satisfacción.

e. Detectando nuevas necesidades, que intentaremos que se traduzcan nuevas contrataciones

4. Del mismo modo, hay que solucionar cualquier tipo de incidencia con los clientes, para ello, habrá que:

a. Anticiparnos a las incidencias: preverlas.

b. Dar siempre la cara: informar rápidamente, ser transparentes.

c. Comunicar y solucionar.

d. Mantener bien informado al cliente.

e. Restablecer la confianza, lo que exige tiempo de dedicación.

f. Tener en cuenta que: Una incidencia mal resuelta se convierte en un problema; una queja de un cliente es el mejor aliado de la venta; los problemas no existen, somos nosotros.

5. Finalmente, las preguntas que debemos formularnos son:

a. ¿Quiénes son nuestros clientes?

b. ¿Qué quieren o necesitan nuestros clientes?

c. ¿Cómo lo quieren?

d. ¿Cuándo lo quieren?

e. ¿Por dónde empezamos?

f. ¿Se han quedado satisfechos?

Juan Antonio García Cuartero ■

Director de Marketing y Comercial  
 de Grupo Doxa

## GRUPO BLC

### FORMACIÓN DE DIRECTIVOS Y EL DIRECTIVO COMO FORMADOR DE SUS COLABORADORES: NUEVAS HERRAMIENTAS DE DESARROLLO DE RRHH ON LINE. PRESENTACIÓN BALUARTE

Baluarde nace como fruto de la suma de experiencias en el campo de la dirección y el desarrollo de colaboradores de dos entidades con reconocido prestigio, como son la APD y el Grupo BLC. En este sentido y a lo largo de los últimos años, estas dos entidades han trabajado en el campo de la investigación y la vanguardia que proporcionan las Nuevas Tecnologías para tratar de mejorar los procesos de desarrollo de RRHH.

Cuando Baluarde nace en el año 2004, parte de herramientas on-line aplicables a procesos como el e-feed-back 360º, el e-coaching, los itinerarios de desarrollo basados en competencias, el e-learning y el e-assessment o las encuestas de clima on-line. Pero en su momento, nos planteamos hasta qué punto resultaban novedosas esas herramientas; ¿Eran realmente novedosos los conceptos? ¿Qué es lo que hemos variado en los últimos años? De esta forma trazamos una serie de paralelismos con metodologías que se habían estructurado hace siglos y que curiosamente siguen vigentes, en algunos casos camufladas de modernidad:

Cuando San Benito de Nursia, abad de Montecassino en el S. VI pasa de la vida de eremita a la del cenobio, lo hace estructurando su comunidad en torno a lo que hoy se denomina Regla de San Benito. Dicha regla contiene setenta y tres puntos que recogen las características, habilidades y maneras de proceder de un buen monje, y además estructura elementos de formación para que consiga llegar a serlo si es que su *nivel de adecuación* no es el óptimo para ese tipo de vida. Lo que realmente crea San Benito (aunque él lo llamara de otra forma) es un modelo de competencias; también crea los itinerarios de desarrollo y da una perfecta guía de coaching para conducir a sus colaboradores. Cuando ponemos a disposición de las empresas nuestra herramienta de e-coaching, Talent Mentor, nos damos cuenta que, conceptualmente, lo único que ha variado es la aplicación de la tecnología; y eso que han pasado ya ¡catorce siglos!

Lo mismo nos sucedía analizando la utilización de Baluarde Contenidos en relación con lo que se desarrollaba en un Scriptorium de un monasterio medieval (se mantenía el saber, se estudiaba y se cuidaba, al igual que Baluarde Contenidos actúa como estructurador de conocimiento para la creación de itinerarios de desarrollo). O cómo los extraordinarios capiteles de cualquier iglesia románica de los S. XI y XII, actuaban como rudimentarios terminales empleados en el e-learning actual, para difundir el conocimiento sobre los pasajes bíblicos en aquella época. O las analogías que podían tener el Refectorio o la Sala Capitular y los procesos que se desarrollaban en

ellos con respecto a un Feed-back 360º o una Encuesta Climática.

Ahora tenemos la tecnología. La función del directivo respecto al desarrollo de sus colaboradores, se ve mejorada y apoyada por elementos tecnológicos que, sólo hace treinta años nos eran completamente ajenos y que día a día vamos integrando en nuestras vidas cotidianas.

Sólo hemos cambiado el cómo, pero el salto cualitativo ha sido suficientemente importante, como para que cada día más, entendamos desde la posición directiva, que la función de Recursos Humanos, como consultor interno y “desarrollador” de personas, mejora, entre otros factores, gracias a la utilización de herramientas basadas en tecnología, y que sumado al empleo de conceptos clásicos (que no obsoletos), nos permiten universalizar el conocimiento y nos ayudan diariamente a la labor de desarrollo de nuestros equipos.

Jaime Guibelalde ■

## PROFESSIONAL TRAINING

### EL DIRECTIVO COMO FORMADOR Y MOTIVADOR DE SUS COLABORADORES

Hablar de dirigir hoy en día es hablar de la necesidad que se tiene de los colaboradores para lograr llevar a cabo tareas encomendadas y cometidos concretos. Muy pocos puestos



que impliquen dirección de personas, requieren solamente de la pericia de la directivo que los desempeña. Casi todos estos puestos de dirección requieren tanto del trabajo propio como del de los colaboradores.

Los resultados que un solitario ejecutivo puede alcanzar por sus propios medios son cada vez más limitados, su capacidad de alcanzar resultados extraordinarios sólo se puede desarrollar mediante la fusión entre:

- El trabajo de su equipo.
- La coordinación de dicho trabajo.
- La contribución propia a ese trabajo.

El papel del directivo como formador, el papel del directivo como desarrollador de equipos y de motivaciones hacen que formar y motivar esté totalmente ligado.

Hoy en día la motivación de las personas se convierte en uno de los resortes claves para el logro de los objetivos de negocio. Se hace estratégico para el éxito del desempeño de todo un equipo, el ser capaces como directivos, de entender y responder preguntas básicas como:

¿Qué motiva a mi gente?, ¿Qué es lo que la gente reclama a sus líderes?. ¿Qué hace que empresas y proyectos tengan tanto éxito y otros fracasen debido principalmente a las personas?

Cada directivo como formador y desarrollador de personas tiene que identificar una nueva forma de motivarlos, evaluarlos y premiarlos.

Hoy la gente trabaja para enriquecerse, divertirse, conocer gente, ver lugares nuevos y ser visto, para realizarse.... Las motivaciones han cambiado.

Necesitamos como directivos convertirnos en auténticos imanes que atraigan talentos. Necesitamos evolucionar de la idea de trabajar simplemente con empleados, a desarrollar proyectos y lograr objetivos compartidos con verdaderos colaboradores.

El cambio de actitud del directivo ha de evolucionar. Ya no aplica etimológicamente hablando el concepto de Manager (Management-maneggio/maneggiare) cuyo significado es "ruedo en el que giran los caballos motivados por el látigo de su entrenador", ahora hablamos de auténticos líderes de proyectos, de directivos como "motivadores de corazones", porque los verdaderos líderes solo existen en las mentes y en los corazones de los que creen en ellos.

Acercarnos al campo de las emociones individuales es una tarea ardua y compleja. Nos ayudará mejorar nuestra capacidad como motivadores responder a la pregunta: ¿Qué es lo que la gente hoy en día les reclama a sus líderes?:

- **Orientación.** Está más relacionado con temas "espirituales" que de gestión. ¡Ayúdame a dar sentido a mi vida!, al menos profesional. Apóyame como buen tutor, guíame. Dame sueños, visiones, proyectos en los que creer. Comparte conmigo tus visiones. Cuéntame una historia para creérmela.

- **Tolerancia.** ¡Perdóname mis errores!. No limites mi capacidad de arriesgarme para lograr cosas mejores. Permíteme experimentar. Oriéntame en mis fallos, que no sean manchas negras perpetuas en mi expediente. Ayúdame, motívame y permíteme desarrollar mi espíritu emprendedor. Los que se arriesguen merecen ser respetados. Confía en mí.

- **Interés.** Fórmame, desarróllame, instrúyeme para lograr mejorar mi desempeño. Tu que has logrado con tu espíritu emprendedor alcanzar una meta en tu carrera profesional, ayúdame a mí también a lograrlo. Invierte en mi desarrollo parte de tu tiempo. Interésate por mi carrera profesional.

- **Atención.** Tratame como si fuera voluntario en la empresa. Me gusta que me miren a la cara, que me traten de forma personal. Que me escuchen.

Para atraer y mantener un empleado es preciso tratarle de forma individual, a cada uno se le ha de abordar, tratar, evaluar, premiar, y motivar de una manera diferente.

Lo que no hay duda es que cada persona es distinta y sus motivaciones también son diferentes. La motivación es algo que debe salir de lo más íntimo de cada individuo pero también debe ser fomentado por quienes tienen una mejor posición y mayores responsabilidades. Es un esfuerzo compartido entre todos.

Existen unos comportamientos humanos, unas actitudes de los indi-



viduos y unos hábitos emocionales que contribuyen a aumentar las posibilidades de alcanzar mayores logros profesionales.

En nuestra firma hemos estudiado a fondo este tipo de habilidades emocionales y de interacción con los demás y con ello hemos creado provocadores e innovadores contenidos y ejercicios prácticos que nos permiten ayudar a las personas a su desarrollo individual

Julio Rodríguez ■

## PSICOSOFT

### LA FORMACIÓN DIRIGIDA AL DIRECTOR DE OFICINA

Actualmente el Director de Oficina la figura clave de una sucursal financiera. Las entidades han tomado conciencia de la creciente importancia que ha adquirido el representante de la compañía que más cerca está del cliente. La cobertura de sus propios objetivos comerciales junto con las labores de gestión de su equipo de profesionales, convierten al Director de Oficina en el principal referente de la oficina y el auténtico dinamizador de las tareas comerciales que en ella se llevan a cabo.

El perfil de este colectivo hoy es el de un profesional de éxito que ha demostrado dominar su posición y que atesora amplia experiencia en el sector. El amplio bagaje que presentan estos profesionales hace que aglutinen un elevado porcentaje del negocio de la sucursal. Son profesio-

sionales que conocen a la perfección el entorno financiero y han de aprovechar esa experiencia a favor de las cifras de negocio.

Sin embargo, el escenario profesional condiciona a este colectivo y le dificulta otra de las responsabilidades fundamentales de su cargo: la labor de movilización de sus colaboradores, fundamental para el éxito comercial de la oficina.

Las estrategias globales de las entidad son el primer condicionante. El sector se encuentra inmerso en una lucha por la diferenciación y una optimización de costes que afectan al día a día de los Directores. En su afán por conseguir una mayor eficacia comercial, las entidades crean nuevas figuras que se dedican por entero a labores comerciales y asignan responsabilidades de negocio a perfiles hasta ahora meramente operativos. Si a esto añadimos las exigencias del propio entorno financiero, el aumento de la competencia, el estrechamiento de márgenes, la variedad de canales... nos encontramos con un Director de Oficina que se ve engullido por la sobrecarga comercial y no acomete como debiera la importante tarea de gestionar a su equipo de trabajo.

El panorama actual arroja dos tipologías de gestión:

- La del Director de Oficina que asume excesiva carga comercial: En estos casos el Director se encuentra con una sobrecarga de trabajo que conlleva una pérdida de calidad en la actuación. En estos casos nos

encontramos con una infrautilización del equipo y muchas dificultades para cubrir los objetivos de la oficina.

- La del Director que distribuye las responsabilidades, pero lo hace sin criterio: Este perfil suele contar con un equipo descontento y desmotivado. El "tú vende, y calla" provoca una insatisfacción manifiesta del equipo.

Frente a estas dos posturas, es necesario que el Director de Oficina tome conciencia de la importancia de implicar a sus comerciales. Ha de movilizar al equipo de forma eficaz mediante la valoración de las situaciones cualitativas que afrontan sus comerciales y los resultados que logran. Eso sí, no debe descuidar la parcela de negocio que le corresponda. En conclusión, el Director, aunque tiene que vender, no tiene por qué ser el mejor vendedor de la sucursal. Lo que sí tiene que ser es, sin duda, el mejor gestor.

Atendiendo a esta realidad, la formación necesaria va encaminada hacia dos direcciones:

#### 1. Movilización Comercial del Equipo:

Un desarrollo adaptado a las estrategias de cada entidad y a sus particularidades organizativas, que permita al Director implicar en objetivos de venta a sus comerciales, orientar profesionalmente y de forma individual a los colaboradores e incrementar el rendimiento individual y de negocio mediante planes de acción orientados al negocio y a la autonomía del gestor.



En esta línea, la formación ha de contemplar también la concienciación del colectivo de Director de Zona, cuya implicación es crítica para el desarrollo del Director de Oficina.

## 2. Rentabilización de Posiciones:

Esta línea de desarrollo se adapta a la particularidad de los clientes del Director. Es importante generar valor a la información cualitativa y cuantitativa de los clientes y orientar la labor comercial a la generación de margen y rentabilidad. La formación tiene en cuenta la identificación de elementos de rentabilidad, la gestión eficaz de la información de los clientes y el manejo de las situaciones de interacción.

Combinar las dos líneas (Movilización del Equipo y Rentabilización de Posiciones) permite al Director de Oficina trabajar las dos claves de eficacia en su gestión.

Pedro Gómez-Acebo Calonge ■  
Consultor Senior Sector Financiero  
de Psicosoft

---

---

## TATUM

### EL DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN: LA CLAVE PARA LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE NEGOCIO

En el encuentro periódico del GREF de Diciembre, tuvimos la ocasión de presentar los factores que

convierten al Departamento de Formación en la clave para la Consecución de los Objetivos de Negocio.

Si atendemos al proceso en el que actualmente se encuentran la mayoría de las entidades financieras podemos detectar que en su búsqueda por incrementar los beneficios se han planteado como meta **“la consecución recurrente de los objetivos de negocio por cada uno de los individuos que participan en los mismos”**. Para alcanzar esta meta están implantando dos tipologías de Modelos: Modelos de Dirección y Gestión Comercial y Modelos de Focalización y Orientación al Cliente. Ambos modelos se cruzan en la figura objetivo: el cliente; y en definitiva, tratan de hacer evolucionar a la entidad desde una banca de productos a una **banca de clientes**.

Una vez que estos Modelos integrales o Proyectos más concretos se diseñan, el reto se encuentra en convertir la idea en la acción de toda la red comercial. Y es preciso reconocer que algunos no superan la fase del papel. Buscando las causas de este distanciamiento hemos descubierto que en algunas entidades el modelo ha sido diseñado e iniciada su implantación sin contar con la aportación del Departamento de Formación.

Después de numerosos procesos de implantación de Modelos o Proyectos de Desarrollo Comercial en entidades financieras hemos constatado que el Departamento de Formación es clave para la implantación de estos Modelos o Proyectos, y por ende, para la Conse-

cución de los Objetivos de Negocio; basando nuestra apreciación en dos aspectos:

1. La implantación de estos Modelos supone una innovación, por lo que se precisa una buena gestión del cambio que atienda al plano cognitivo, emocional y conductual del individuo. Es desde el Departamento de Formación, donde se gestionará eficazmente que el individuo adquiera los conocimientos necesarios, entrene las habilidades precisas y se motive hacia la puesta en marcha. Además de estas acciones el departamento de Formación es consciente de la necesidad de contemplar la "curva de aprendizaje", de que el cambio y el aprendizaje precisa tiempo.

2. A partir de nuestra experiencia podemos establecer los Factores Clave para una implantación exitosa y muchos de estos factores están directamente o muy relacionados con el Departamento de Formación:

2.1. **Sesiones de Diagnóstico** con los colectivos participantes.

2.2. **Sesiones de Entrenamiento o Encuentros de Trabajo** muy cercanas a la realidad diaria, con las actividades y herramientas propias de la entidad y propiciando que la formación sea en cascada.

2.3. **La formación on-line** como apoyo, resolviendo dudas, incrementando el aprendizaje e incluso motivando a las personas hacia el proyecto.

- 2.4. **Formación en el puesto o coaching:** ayuda a cada individuo a detectar los campos de mejora y favorece su desarrollo. El tutor puede ser el Director de Zona, un Consultor o un Implantador Interno.
- 2.5. **Implantador Interno:** figura cuya función exclusiva es conseguir el éxito del proyecto.
- 2.6. **Seguimiento de la implantación** desde la organización, el Director de Zona o el Implantador.
- 2.7. Implicación del **Director de Zona:** Esta función comunica a las oficinas las líneas estratégicas de la entidad y define con su interés los temas en los que deben enfocarse.
- 2.8. **Objetivos/Incentivos** premiando la puesta en marcha del Proyecto.
- 2.9. **Planes de Desarrollo** que valoren la implantación del Proyecto.

Si entre todos estos factores clave hubiéramos de destacar tres de ellos, nos gustaría remarcar la Formación en el puesto, la Implicación del Director de Zona y los Planes de Desarrollo, por la incidencia de estos factores en la implantación de un Proyecto Comercial.

Carmen Bárcena ■  
 Gerente

## TÉSARES

### GESTIÓN POR MICROPROYECTOS: CREAR LO PEQUEÑO DENTRO DE LO GRANDE

La estrategia, la táctica, los grandes planteamientos, la abundancia de recursos, los planes a cinco años... Todos sabemos que vivimos en un mundo dónde todo esto obtiene resultados. ¿No es así?

Ironías aparte, si observamos el reino animal nos daremos cuenta de que aquellos seres vivos con mayor capacidad de supervivencia desde el albor de los tiempos han sido los más pequeños. Dinosaurios y especies afines sucumbieron mientras pequeños insectos y arácnidos sobrevivían a lo largo de milenios, con poquísimos ajustes.

¿Y que tiene que ver la empresa con el reino animal? Se preguntarán.

Fritz Schumacher, uno de los pioneros en aportar humanismo a la empresa, defendió este protagonismo de lo pequeño, hacia el año 1973 del pasado siglo. Con su libro, "Small is Beautiful", trato de decirnos a todos que lo pequeño, bien organizado, funciona. Las personas se sienten indefensas y se bloquean ante los grandes proyectos que están fuera de su ámbito de control. Ante lo pequeño, ante lo asumible, ante lo concreto, todos nos movilizamos.

No es extraño que, cuando todos los economistas de la época hablaban de las grandes economías de escala y de las ventajas de lo macro, el pensa-

miento de Schumacher no tuviera, en su origen, demasiados seguidores. Sin embargo, su filosofía económica fue conquistando adeptos poco a poco, en número creciente, en todo el mundo. En la *Universidad Schumacher*, en Inglaterra; en la *Schumacher Society* en Massachussets; y en otras muchas partes de mundo, se descubre un pensamiento fresco, necesario y de puro sentido común. Sentido necesario hoy, más que nunca, en el seno de las grandes organizaciones.

Todos los días tenemos oportunidad de comprobar que las grandes tecnologías y los macroproyectos chocan frontalmente con la forma que tenemos las personas de pasar a la acción. Las personas preferimos actuar a través de unidades más pequeñas y con menor tecnología. No tenemos capacidad ni recursos para hacerlo todo a la vez. El exceso de ambición y presión nos desorienta. Para cada actividad hay una escala apropiada que implica poca gente, aunque se nutra de múltiples relaciones.

¿No deberíamos tal vez construir desde lo pequeño para conseguir lo grande? ¿Tal vez si dejamos un margen de actuación a nuestra red comercial para que construya lo pequeño dentro de su entorno local consigamos lo grande? ¿O tal vez estamos locos y el pensamiento solo puede corresponder a las grandes áreas de negocio?

A menudo, marcamos pautas a nuestra red sobre la forma en que debe materializarse la relación con los clientes y la relación con el equipo, pero nos olvidamos de que este modo de hacer olvida un aspecto fundamental: la relación de los equipos directivos consigo mismos.



Es decir, la necesidad de creer en lo que se hace y en como esto contribuye a la mejora de la oficina, de la entidad, de los equipos y, también importante, de ellos mismos.

Cuando trabajamos con equipos directivos en el aula pretendemos que detecten oportunidades de mejora que se concreten en microproyectos concretos de actuación. Tratamos de que cubran ese espacio que siempre existe entre las ideas generales de negocio y el día a día de las oficinas, el enlace entre dos realidades distintas.

Cada miembro de la oficina podrá aportar su particular contribución a cada microproyecto creado. El hurón no necesitara convertirse en una liebre para aportar a la gestión comercial, por ejemplo. Su trabajo de fondista

podrá preparar el terreno a los sprinters. Todos participan y, si hemos dado respuesta a las preguntas básicas sobre ¿qué ganamos todos?, todos se comprometen.

Muchos son los microproyectos que han surgido a lo largo de los seis años que llevamos en esta andadura: desde un concurso fotográfico local para dar a conocer una oficina oculta, hasta una recuperación de una póliza de factoring para un colectivo de ganaderos olvidados cuando la crisis de las vacas locas, pasando por una nueva tarjeta de crédito para un colectivo desfavorecido o una brillante idea para la gestión de colas en una oficina concreta.

Cada oficina tiene su mundo. Su mundo no debe estar en confrontación con el mundo de las grandes estrategias, de las campañas, de los productos

estrella. Tan solo hay que llevar la estrategia a lo pequeño y alimentarla a su vez de lo pequeño. Compartir rumbo, pasar a la acción, y de verdad. Construir dentro y fuera de la oficina del modo en que lo hacemos los seres humanos, con pequeñas acciones que podemos controlar, en las que creemos y que nos dan resultados.

Tal vez humanismo y resultados no deban estar reñidos y tan solo haya que aplicar ese que es el menos común de los sentidos. Nosotros tan solo tratamos de otorgar a los equipos directivos de las oficinas la libertad de montar y gestionar sus microproyectos. O, en palabras de Heinz von Foerster hacer que *hagan lo que hagan, obren de modo que siempre aumente su capacidad de elección*.

Juan Carlos Sánchez Rodríguez ■  
Director de Proyectos



*“El futuro de la empresa depende de la innovación de hoy”*