

# Publicaciones

## Libros

### FORMACIÓN DE DIRECTIVOS. Evolución y nuevos retos de los modelos formativos

**Trabajo conjunto realizado bajo la coordinación de Javier Blanco Belda, Secretario General de la Asociación Profesional de Empresas de Formación, APEF. Editado por Pearson con la colaboración de AEDIPE y HEDIMA, entidad esta última vinculada al GREF como patrocinadora de la sección Documentación de nuestra web.**



Libro de consulta, interesante desde el principio. Ya en el Prólogo, **Javier Díez Sourulle, Director General de Hedima**, persona especialmente sensible por los aspectos humanos de la empresa, afirma "Hoy, las dos claves básicas para el planteamiento estratégico empresarial son: por un lado, la diferenciación, y por otro, los costes. Para diferenciarse, es necesario entrenar a nuestro equipo directivo en habilidades que le orienten en la búsqueda de la innovación para anticiparse y encontrar oportunidades.(...)Habilidades y sentido de pertenencia se aúnan para promover el compromiso con la compañía. (...) La adaptación y la flexibilidad son claves para la permanencia de las organizaciones. La agilidad en la respuesta, es una característica principal del directivo de hoy.(...) El impacto que la formación de directivos tiene en la cuenta de resultados, precisa de una atención especial a la hora de concretar esta difícil tarea que deviene en ser estratégica.

El libro tiene la virtud de reunir autores procedentes de empresas de muy diversos sectores, incluido el universitario y el de las escuelas de negocio. Esta diversidad le enriquece.

De nuestro sector está la sugerente colaboración de nuestro viejo amigo **Santos Fernández Villegas, ex Director**

**de RR.HH. de Ruralcaja, ex Presidente de AEDIPE Comunidad Valenciana, y actualmente Asesor de Dirección en Cajamar.** que bajo el título "**La formación de directivos, pieza clave de la gestión empresarial**", después de hablar de la importancia del directivo y de la resistencia al cambio, dice con gran realismo: Nuestra particular visión del tema es que no basta con elaborar un buen programa, hay también que saber venderlo y, evidentemente, que nos lo compren, y saber atraerse a cada cliente-directivo. Y tras describir los obstáculos (mucho trabajo, creerse suficientes, y el temor a la competitividad con los colegas), termina este punto diciendo "*hay que mostrar las ventajas de cada acción formativa y adaptarla a las disponibilidades de tiempo y estatus*".

En función de algunos condicionantes (tema, tamaño de la población, equipo disponible, tiempo, conocimientos previos), expone cómo elegir el método de formación, y tras poner de relieve la progresiva cualificación profesional de los directivos en el siglo XXI, describe las razones que justifican la importancia de la formación en la actualidad.

A continuación aborda dos aspectos, a mi juicio muy importantes: el papel del directivo en el desarrollo y la formación, y

aprender actitudes. Del primero destacamos la función de informar a los colaboradores para que tengan una visión amplia de la empresa, que va más allá de la que puedan tener desde el puesto de trabajo. Y añade: "*Mantener informado al grupo de trabajo sirve para abrir un canal de comunicación empresarial en el que se den flujos continuos de contenidos profesionales entre todos los miembros, informándose y formándose recíprocamente, aprendiendo unos de otros*". Se refiere al **learning manager**, director que aprende de su equipo, de otros directivos, de errores del pasado... para lo cual se necesita humildad y participación.

En cuanto a las actitudes, afirma que si la empresa no las afronta estará desaprovechando el papel de la formación como factor de desarrollo profesional y personal.

Cierra su colaboración dedicando sendos capítulos al coaching y a la formación outdoor, una alternativa que califica de exitosa, amena y diferente para la formación directiva.

Otras aportación que queremos especialmente destacar es la de **Ángel Bizcarrondo, Director del Centro de Formación Garrigues**, que titula, "**La función y formación de directivos en organizaciones de servicios profesionales**". Comienza haciéndose eco de la afirmación de un "prestigioso sociólogo español": El volumen de información disponible se duplica cada 3 años, el conocimiento científico en su conjunto se ha duplicado en los últimos 30 años, pero en materia de sabiduría estamos prácticamente como en tiempos de Aristóteles. Y esto tiene su proyección en la empresa, dónde el desarrollo de las técnicas y habilidades, no se corresponden con la evolución seguida en lo que es lo más específico de la dirección que es la capacidad para adoptar las mejores decisiones en cada momento.

Comparto totalmente con él la desproporción que existe entre la oferta de cursos

de liderazgo frente a los de dirección o management. Después de unas breves pero importantes consideraciones sobre el "reconocimiento", y el deber del directivo de asumir el coste de parecer "malo" sabiendo decir no o sí cuando es lo adecuado, se detiene a pensar en las condiciones personales del directivo y el modo en que un proceso de formación puede contribuir a desarrollarlas o a mejorarlas. De un directivo - nos dice - se esperan unos determinados resultados, no sólo en objetivos del negocio sino también en relaciones personales. Esto reclama una determinada forma de ser y de estar ante los problemas. "La mejor manera de hacer es ser", dijo Lao Tzu hace unos dos mil años. Se trata - insiste - de ser para hacer y ello implica coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Lo que nos conduce a la ética. Y se pregunta sobre la responsabilidad en este campo de las Escuelas de Negocios. Y afirma: Se ha producido una perversión de los conceptos. Lo que en último término se persigue no es tanto merecer la confianza, sobre la base de un comportamiento recto y consecuente, sino obtener la credulidad de los otros por ausencia de información veraz o por carencia de capacidad de análisis y de crítica. Es, refiriéndose a las nuevas generaciones, una forma de inmadurez, en la que se conjugan la pretensión de una gratificación inmediata de los deseos con la resistencia a entregar lo exigible a cambio de un esfuerzo personal.

Y termina con una idea expuesta por Fernando Savater: "Hay un valor que es el más difícil: enseñar a la persona a la que se está educando a que prescindiera de nosotros.(...) El buen profesor es el que nunca se hace imprescindible; de manera que quien actúe en sentido contrario, no sirve como profesor. Porque nuestra función como maestros es enseñar a los demás a que prescindan de nosotros".

**Salvador Tudela Edo, Director de RR.HH de CESP** escribe sobre **"El vuelco cultural y socioeconómico del empleo cualificado en España"**. Me llama la atención el capítulo que denomina "La Formación y su impacto sobre el EBITDA" y su defensa, bien argumentada, de la

innovación. Y al final de su aportación se refiere a lo que él llama "una nueva forma de orientar de la formación" basada en: centrarse más en la persona, individualizar, contar con las nuevas tecnologías y 'el entrenamiento en el propio terreno de juego', equivocarnos para avanzar se está convirtiendo en una habilidad en nuestros días.

**Miguel Ángel Noceda, Redactor Jefe de El País**, escribe sobre **"La necesidad de la información para el directivo"**.

Se trata de un alegato en defensa de la información y su condición de importante herramienta para el directivo. Su lectura me ha ratificado en el papel de nuestro boletín de noticias. A diferencia de la prensa general - escribe - en la prensa económica suelen aparecer nuevas ideas que se están llevando a cabo o están en estudio. En últimos años las siglas I+D+i están tomando una posición predominante en el mercado. Se trata de actividades que todos los países están intentando potenciar porque implica una mayor fortaleza de las empresas, dado que sus productos o procesos consiguen diferenciarse positivamente de la competencia.

**Ángel Pérez Mateos, Director de Organización y control de Hedima**, escribe sobre **"De la formación presencial al e-learning"**.

Me llama la atención la claridad con la que describe los beneficios de la formación desde los puntos de vista financiero, comercial, organizativo y de los recursos humanos. Y más adelante como síntesis de la primera parte del capítulo 'Consultoría, pedagogía y tecnología', escribe: El reto no es centrarse en la formación en sí misma, sino en cómo gestionar el aprendizaje. No se trata de definir qué enseñar sino cómo aprender. Por ello, el reto de los gestores de formación no es la contratación de cursos cerrados con terceros sino el buscar soluciones creativas para que las personas se formen por vías naturales de aprendizaje y se obtengan resultados esperados. Compara cómo se entendía la formación antes y en la actualidad, y dice: ahora la formación está integrada en la estrategia, se plantean objetivos a corto, medio y largo plazo, se hace a la

medida, como vía de desarrollo personal y profesional, y se considera la formación como una inversión.

Se refiere, a continuación, a los modelos de formación, sigue comparando lo anterior y lo actual. Antes, el aprendizaje era adquisición de habilidades, actitudes y valores a través de cursos, con el formador como protagonista, mientras en la actualidad el aprendizaje se sustenta en el grupo, siendo el alumno el protagonista. Entonces define la formación como un proceso sistemático y planificado, que tiene la intencionalidad de producir cambios duraderos en conocimientos, habilidades y actitudes y que ha de prever un sistema de control para asegurar que los objetivos que fija sean cumplidos.

Concretado el qué entra en el cómo, la metodología, analizando la teleformación como sistema de impartición a distancia, y dentro de ella el campus virtual y el e-learning. El interesado en estas herramientas puede acudir en la seguridad de encontrar interesantes sugerencias.

La formación de equipos es analizada por **Federico Olivares, Responsable de Formación de CLECE** bajo el título **"Del aprendizaje individual a la formación de equipos multidisciplinares"**. Frente a la formación individual que sirve en la medida que genera un cambio personal, siendo herramientas básicas el itinerario formativo, la autoformación y el aprendizaje en el puesto de trabajo, campo excepcional para que lo trabajen los ex directivos pre y jubilados, la formación como equipo tendrá como objetivos: la homogeneización en la forma de trabajar, siendo muy importante que la formación esté muy cercana a la realidad de la empresa, crear el sentimiento de que todos deben remar en el mismo sentido, facilitar la gestión de conflictos y la comunicación entre departamentos, a veces enfrentados, crear equipos de directivos que generen ideas e innoven, potenciar los foros corporativos. En todo caso la formación en equipo aumenta su conciencia como equipo, fomenta el compromiso. Ofrece un sentimiento de acción y creación grupal potente, facilita

a la empresa su comunicación interna, el afrontamiento de conflictos y la generación de cambios. La formación así entendida provoca el aumento de valor de la formación en toda la organización y facilita la implantación de una cultura general de aprendizaje continuo.

**Ángelo Ferranti, Director de RR.HH de CEVA LOGISTIC** hace un detenido estudio de la formación outdoor en su artículo **"De la formación in aula a la formación outdoor"**.

El e-learning es de nuevo analizado por **Carlos Marcelo, Catedrático de Didáctica de la Universidad de Sevilla**, en su colaboración **"E-learning para la formación continua. Visión actual y nuevos desarrollos"**, pero lo hace, según la sistemática del libro, con perspectiva de futuro. Su modelo pedagógico está concretado en lo que él llama "aprendizaje basado en la práctica colaborativa, reflexiva y contextualizada", con el soporte de Roger Schank y su e-learning by doing (aprender haciendo). Hace suya la nueva tendencia de los constructivistas cuyas características son las siguientes:

1. El aprendizaje es activo: los alumnos

- no están a la espera sino que se implican en las tareas.
2. El aprendizaje es constructivo y reflexivo.
3. El aprendizaje es intencional. Los alumnos es necesario que conozcan cuál es la meta de la actividad.
4. El aprendizaje es cooperativo y social.
5. Las tareas de aprendizaje deben ser auténticas, es decir, próximas a la vida cotidiana.

Con estos precedentes entra en "los nuevos desarrollos en e-learning: la web 2.0"

**Otras colaboraciones:**

- Las nuevas exigencias empresariales en una economía competitiva, de Jaime Aguirre de Cárcer, Director General de RR.HH. de FERROVIAL.
- De la formación académica a la formación comprometida con el negocio y los objetivos empresariales, de Agustín González Hermosilla, Director de RR.HH. del Grupo FERROVIAL.
- Sistemas de selección de directivos, de Luis de Frutos, Jefe de Selección y Formación de URBASER.
- La formación de los directivos tecnológi-

cos, de Aránzazu Caja, Directora de RR.HH. del Grupo TELVENT.

Se cierra el libro con una amplia, extensa y detallada ponencia de **José Manuel Sánchez Sanz, Director de Grandes Cuentas de HEDIMA**, titulada: **"La herramienta de externalización de la formación de directivos"**.

Comienza hablando de la externalización que, resumo mucho, define como subcontratar en terceros todas aquellas actividades periféricas o complementarias que no suponían la esencia del negocio. Describe sus ventajas y desventajas. En resumen - nos dice- supone poder concentrar a los directivos en el core del negocio y explotar sus capacidades seleccionadas específicamente para que la empresa se especialice en su actividad nuclear. Concentrar la estrategia focalizando la actividad principal de la empresa y obteniendo mayor calidad.

A continuación estudia con detalle la externalización en el proceso de formación de directivos, ventajas y riesgos de la externalización, la selección del proveedor adecuado y fases del proceso de externalización.

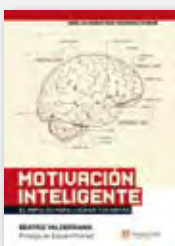
**PACO SEGRELLES**

**OTROS LIBROS CUYA LECTURA TAMBIÉN RECOMENDAMOS:**



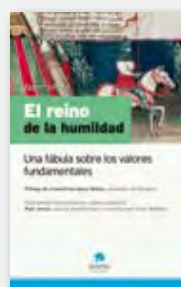
**"Comunicación sostenible"**  
de **Burgué, Díaz y Parto**,  
en **LID EDITORIAL, Biblioteca ICADE**.

"En los grandes comunicadores hay poca improvisación. la mayor parte de las cosas están minuciosamente pensadas y elaboradas".



**"Motivación Inteligente. El impulso para lograr tus metas"**  
de **Beatriz Valderrama**.  
**Editorial Prentice Hall**.

La autora nos expone un nuevo modelo de análisis de las motivaciones. Esta obra -nos dice Eduardo Punset en el Prólogo- está llena de intuiciones, inspiración y creatividad, además de rigor lógico y científico. Describe de forma sencilla y atractiva, la estructura de la motivación humana, lo que nos hace movernos para huir de nuestros temores y alcanzar nuestros objetivos, sueños y deseos.



**"El reino de la humildad"**  
de **Juanma Roca**. **Alienta Editorial**.

Una fábula sobre los valores fundamentales. "Es un libro bien escrito y bien llevado que se lee con facilidad e interés. A mí me ha gustado y pienso que va a gustar y que va a influir en la opinión de los ciudadanos y del mundo empresarial. Antonio Garrigues en el Prólogo. "¡Qué belleza! ¡Qué profundo, cuanta sabiduría!" Pilar Jericó.



**"Mundo virtuales 3D"**  
de **Ruth Martínez López**. **Editorial UOC**.  
Una guía para padres y educadores.

Libro de "bolsillo" de tan solo 110 páginas. Padres y educadores encontrarán información clara y completa sobre los mundos virtuales, que les permitirá aprovechar los beneficios que ofrecen y conocer y evitar los riesgos potenciales. Una guía para no perderse.