



Por [Iñigo Babot](http://babot.info) - <http://babot.info> Profesor, investigador y consultor español

¿Cuál es la formación técnicamente ideal para directivos y colaboradores del s.XXI? ¿Cómo impartirla y tutorizarla con apoyo eLearning?

Ruegose examine un instante este ejemplo real de valoraciones del desempeño:

Supervisión **equipos**

Capacidad **analítica**

Ejecución **decisiones**

Creatividad

Compromiso **laboral**

Preparación

técnica

Orientación a resultado

Media Total

Pedro

8

10

7

5

10

8

6

7,7

Juan

5

10

5

10

8

8

10

8,0

María

7

7

8

7

9

8

7

7,6

Sabiendo que estas personas trabajan en una gran corporación, ¿cuál fue el profesional mejor considerado por el Dpto. de Recursos Humanos de dicha organización? La respuesta es: María.

Esto puede sorprender, por cuanto tiene la media aritmética más baja. Sin embargo es la más completa, se defiende en todos los terrenos, no tiene una sola puntuación inferior a 7. No es la más brillante en nada (ningún 10), pero es muy correcta en todo: es la colaboradora más valiosa.

Así debe ser el directivo y el profesional, de cualquier nivel, que quiera ser muy competitivo en una empresa puntera actual y, en general, en el mercado laboral del s.XXI: figuradamente

hablando, no debe tener ninguna puntuación inferior a 7. Se premia el todo terreno, la regularidad, el nivel sostenido, la ausencia de huecos. Se castigan mucho los altibajos. Si uno es guardameta, su entrenador preferirá que pare, con suficiente solvencia y sobriedad, cualquier tipo de disparo (aunque no dé demasiado espectáculo) a que detenga todos los *penalties*, pero dude en los *corners*.



¿Cuántas Marías existen por ahí? Muy, muy pocas. La regularidad es difícilísima de conseguir. Todos, por naturaleza, somos trabajadores poliédricos, extraordinariamente complejos, y solemos tener varias debilidades, puntos flacos.

En este escenario, los profesionales debemos procurar identificar y nivelar los baches que existan en nuestro perfil de competencias. Dice el refrán: *cuídate de tus flaquezas y tus fortalezas se cuidarán solas*. Las organizaciones para las que trabajemos, privadas o públicas, pueden ayudarnos a lograrlo: si lo hacen, el nivel medio de sus equipos mejorará enormemente.

Esto no significará desarrollarnos únicamente en disciplinas concretas (marketing, inglés, contabilidad, ofimática, etc.). Además implicará adquirir o mejorar competencias globales, como se ha dicho (comunicación, liderazgo, análisis decisional, negociación, etc.). Este proceso de

formación continua y reciclaje permanente puede durar toda una carrera y es absolutamente esencial.

Resulta también muy complicado adaptar la intensidad de la educación, por áreas, a perfiles profesionales específicos: todos somos diferentes. Pero, con un conjunto grande de actividades a realizar y con ayuda del *eLearning*, pueden segmentarse los planes de formación continua para que encajen, casi perfectamente, en lo que cada individuo, cada equipo funcional o cada nivel jerárquico de la empresa necesite.

El proceso comenzará, por ejemplo, cada nuevo año (debe hacerse periódicamente, tipo chequeo médico general) con una evaluación de resultados de la formación continua recibida el año anterior. Luego, se medirá la evolución de nuestros conocimientos, técnicas, habilidades y competencias globales, comparándolas con las óptimas para desempeñar perfectamente nuestras funciones en la compañía: se determinará el *gap* entre nuestro perfil real y el deseable. Sea cual sea nuestro nivel en la estructura y teniendo en cuenta que se conoce bien nuestro historial, esto puede lograrse en una sola mañana: una entrevista personal a nosotros y nuestro(s) superior(es) inmediato(s), que deberían implicarse, y, quizá, algún test actitudinal o aptitudinal *online* (actualmente muy avanzados), si aún quedase alguna duda concreta. Por supuesto, nuestras inquietudes y peticiones serán especialmente valoradas.

Nuestro perfil actualizado se guardará en un archivo confidencial (con nuestro Vº Bº) y, a continuación, se programará nuestro plan de formación o itinerario modular (diferentes actividades, impartidas en formatos distintos, enfocadas a reforzarnos) para el año que entra.

Por ejemplo, el Sr. X, directivo en funciones muy estables, necesitará:

- un curso *eLearning* de finanzas.
- asistencia a una conferencia-coloquio sobre liderazgo.
- lectura de un libro sobre comportamiento organizativo.
- dos módulos cortos *eLearning* sobre técnicas de comunicación.
- seminario de una escuela de idiomas, 20% presencial - 80% virtual, de inglés para negocios.
- participación en un proyecto virtual comunitario pan-europeo (15 participantes de 8 países diferentes), organizado por una escuela de negocios, sobre gestión del tiempo.

Todas estas actividades serán tutorizadas virtualmente por un experto (generalmente, profesor de una escuela de negocios o un centro universitario), que irá midiendo nuestro aprovechamiento y responderá a nuestras preguntas.

A principios del próximo año, se repetirá el proceso: chequeo médico y plan de gimnasia mental para el siguiente curso.

Toda esta programación puede ser muy adaptable, pues hay mucha parte virtual y muy poca presencial, y puede planificarse individualizadamente (en general, para altos directivos) o sistematizarse para niveles funcionales y jerárquicos de requerimientos muy similares (en general, para mandos intermedios y colaboradores). La efectividad es altísima, pues esta formación poliédrica a la carta refuerza nuestros aspectos más débiles.

¿Ciencia ficción? No, en absoluto. En Estados Unidos ya se implanta desde hace unos años. La buena noticia es que en países hispanoparlantes también empieza a implementarse (en compañías concretas, que tengo la fortuna de seguir muy de cerca) y debería seguir desarrollándose si, realmente, individuos y organizaciones quieren mejorar mucho su competitividad.

¿QUIERES OPINAR SOBRE ESTE TIPO DE FORMACIÓN? ¿CONOCES ALGÚN EJEMPLO CONCRETO QUE QUIERAS EXPONER? ¿QUIERES SUGERIR TEMAS PARA NUEVOS ARTÍCULOS? Hazlo a: ibabot@ibbmconsultores.com