

FORMACION DIRECTIVA EN LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA

Javier Fernández Aguado

MindValue, España

jferagu@mindvalue.com

Crispina Guevara Barradas

Universidad Veracruzana.

crispinagb@hotmail.com

Isidro Peña García Pardo

Universidad de Castilla la Mancha, España

isidro.pena@uclm.es

Tema: Cultura de la Innovación.

Subtema: Formación para la Innovación

RESUMEN

Dada la importancia que en la actualidad tiene la formación directiva en el buen funcionamiento de las diferentes áreas empresariales y administrativas, surge la necesidad de implantar dicha formación como parte de los estudios básicos generales en la enseñanza universitaria. Por lo que tomando como base trabajos recientes sobre formación directiva implementados a nivel internacional, se describen las líneas de trabajo de dicha formación, así como los resultados obtenidos. De acuerdo a lo presentado se propone incluir dentro del programa del área de formación básica general de la enseñanza universitaria, los estudios de formación directiva.

PALABRAS CLAVE: Empresa, Formación Directiva, Enseñanza, Dirección, Directivo(s).

ABSTRACT

Given the importance that at present has the managerial formation (training) in the good functioning of the different managerial and administrative areas, arises the need to implant (implement) the above mentioned formation (training) as part (report) of the basic general studies in the university education. For what taking recent works as a base on managerial formation (training) implemented worldwide, there are described the lines of work of the above mentioned formation (training), as well as the obtained results. In agreement to the presented it; proposes to include inside the program of the area of general basic training of the university education, the studies of managerial formation (training).

KEY WORDS: enterprise, training directive, instruction, direction, manager

1. INTRODUCCIÓN

El entorno actual, en el que hoy en día desarrollan su actividad las empresas, ha pasado de ser rutinario y previsible a estar caracterizado por altos niveles de dinamicidad y complejidad (Claver, Gascó, & Llopis, 2000). Así mismo, la intensidad de la competencia se incrementa constantemente y, con ello, la necesidad de idear nuevas fórmulas de cara a mantener e incrementar los beneficios de las organizaciones. En este contexto, las tradicionales fuentes de ventaja competitiva, como tecnología, dimensión, economías de escala y patentes no garantizan ni el éxito, ni la supervivencia de las organizaciones (Pfeffer, 1994). Harel y Tzafrir (1999) indican que la mejora en los resultados de las empresas tiene como base la dirección eficiente de sus recursos estratégicos, entre los que destacan las personas que componen su capital humano.

1. La Dirección de Recursos Humanos hacia la que se ha de tender en el futuro, ha de basarse en dos pilares básicos (Barranco, 1993):

- la mejora de la calidad del factor humano en la empresa, y
- la mayor atención a los trabajadores sea cual sea el puesto que ocupen.

La Nueva Dirección de Recursos Humanos tendrá como objetivo final la motivación del trabajador, responsabilizándole de sus propias funciones. Dentro de las nuevas orientaciones, destacamos:

- Sistemas de Desempeño y Dirección
- Gestión Integral del Talento
- Gestión por Competencias y Ocupaciones
- Gestión de Marketing Interno

De lo anterior se deriva la importancia de la formación de las personas que habrán de ocupar puestos de responsabilidad en las organizaciones. En España y México sólo un reducido porcentaje de los directivos de las pequeñas y medianas empresas han realizado programas de alta dirección. Por lo general se piensa que la formación del directivo es relacionada con conocimientos de la actividad, administrativos o de negocios, siendo lo anterior útil pero no lo esencial. Se suele olvidar que la principal función del encargado de la dirección es la gestión de las personas, de lo que depende el funcionamiento de la organización.

Las personas o el capital humano forman la base de las ventajas competitivas en muchas de las organizaciones e industria de ahora. Obreros cada vez más capaces poseen la habilidad de potenciar el desarrollo de una empresa. Obteniéndose beneficios en el servicio a los clientes, resolución de problemas y eficiencia. Esto hace que se reduzcan los costes de producción debido a la disminución de gastos por error en la organización.(Youndt & Snell, 2004). Situación que no se logra cuando la dirección es deficiente.

Muchos son los elementos a los que es conveniente atender en la formación de los futuros responsables y lo ideal sería que éstos empezaran a ser inculcados en la enseñanza universitaria. Con la revisión de material especializado en este aspecto a continuación se describen los mencionados elementos de la formación directiva, así como sus repercusiones.

Desafortunadamente en la sociedad actual existe la mentalidad que ha sido estimulada por los ambientes consumistas en el sentido de que lo importante es contar con bienes materiales y que en las empresas lo importante es producir sin importar como. Es tiempo de impulsar una sociedad donde haya lugar para todos, porque se respeta a todos.

Dentro de la dirección por objetivos existen varias formas de obtener productividad entre las cuales podemos mencionar la dirección por hábitos, la dirección por amenazas y la dirección por valores. La primera es utilizada por directivos inexpertos y consiste en imitar a los superiores o antecesores en cuanto a la forma de dirigir. La segunda es la más nociva para la organización puesto que además de ser llevada a cabo por directivos sin formación carece de escrúpulos que a la largo dañan la estructura de la empresa. La dirección por

valores es la que se adquiere a través de programas de alta dirección, por lo que ha merecido especial atención por parte de los estudiosos en temas de formación directiva. Desde luego no como aspecto único pero si como aportadora de aspectos complementarios que hasta ahora la dirección por objetivos había tomado poco en cuenta (FERNANDEZ AGUADO, 2007)

Los objetivos fundamentales de la dirección por hábitos son tres:

- 1.- Incrementar la rentabilidad mediante un comportamiento más satisfactorio de los empleados entre si y con la dirección;
- 2.- Rediseñar periódicamente la estrategia, para recuperar valores fundamentales que hayan sido desestimados o arrinconados; y
- 3.- Colaborar a una cierta recuperación ética que introduzca nueva energía en las entidades mercantiles, que se resolverá en un incremento de la productividad.

Por lo que la formación directiva consiste en hacer que los directivos presentes y futuros, sean concientes de los beneficios de la dirección por valores y sepan como implementarla en las organizaciones.

2. METODOLOGIA.

Los mecanismos necesarios para la formación del directivo descritos a continuación son presentados por el pensador español Javier Fernández Aguado¹ en su libro “Formar Directivos y otros ensayos” y también en “La soledad del directivo”, escrita junto a otro de los principales pensadores españoles contemporáneos: José Aguilar.

El primer elemento de la formación directiva consiste en hacer conciencia en los candidatos a directivos de que el entrenamiento de un responsable de dirección empieza ocupando puestos en los diversos grados existentes en la organización, ya que aparte de conocer a fondo las actividades, manda mejor el que primero ha aprendido a obedecer.

Enseñar a los futuros directivos a respetar y promover la diferencia para sacar fruto de lo mejor que cada uno pueda aportar a la organización. Esto mediante ejemplificaciones reales y demostraciones objetivas.

El buen directivo precisa una personalidad armónica en la que cada uno de sus componentes como son la razón, voluntad, sentimientos, pasiones, ocupen su puesto sin acaparar espacios que no les son propios. Para lograr esto es necesario que los futuros directivos sepan que esto no es fácil y que existen empresas dedicadas a tratar de conseguir el citado equilibrio en el directivo de una organización. Existen procesos como el de coaching de gran ayuda para conseguir lo anterior que se deben acercar a los futuros directivos.

Otro aspecto a fomentar en la formación directiva es el saber delegar responsabilidades por parte del directivo en los demás miembros de la organización, lo que ocasionará que el personal tenga que rendir cuentas de las tareas asignadas. El reconocer la necesidad de formar nuevos directivos en las organizaciones es de suma importancia para lograr la

¹ Javier Fernández Aguado, tras años de dedicación al mundo de la empresa, como directivo y empresario, es en la actualidad socio-director de la empresa MindValue (www.mindvalue.com). Catedrático del área de Dirección General en el Foro Europeo. Escuela de Negocios de Navarra, España. Así como conferenciante internacional (www.topten-speakers.com). Siendo autor de 60 obras sobre gobierno de organizaciones. Miembro del exclusivo Club de Pensadores Top Ten Management Spain (www.toptenms.com). Es el único autor español contemporáneo sobre el que se han escrito más de cien libros y ensayos analizando su pensamiento.

sucesión exitosa de la organización. Esto se logra en el educando mediante talleres y ejercicios grupales, entre otros.

RESULTADOS

Según resultados obtenidos a lo largo de su amplia experiencia, Javier Fernández Aguado (FERNANDEZ AGUADO, 2007) sostiene que un directivo formado en el respeto a los demás y que cuenta con una personalidad armónica en cuanto a razón, voluntad, sentimientos...etc. y que sabe delegar responsabilidades podrá tener facilidad para desarrollar una dirección estratégica al contar con una mayor facilidad para lograr que las personas a su mando puedan llevar a cabo los cambios requeridos en la organización.

Para poder llevar a cabo la dirección estratégica un directivo debe contar con unos recursos humanos dispuestos a aceptar e implementar los cambios necesarios. El tema del cambio ha sido siempre un aspecto complejo. Esto ha quedado establecido en diversas ocasiones como es el caso de la conferencia organizada en el año de 1990, en Estados Unidos para definir la disciplina científica de la Dirección Estratégica. En ella participaron cincuenta expertos del máximo nivel y trataron de definir y responder a una serie de preguntas clave en el campo. La novena y última pregunta era: ¿por qué son tan resistentes al cambio las organizaciones? A dicha pregunta, por su dificultad, la denominaron "una pregunta perdida", lo que refleja un reconocimiento de su importancia y de la escasez de instrumentos para ser abordada desde la dirección estratégica.(Perry & Skiffington, 2004). Por este motivo, podemos considerar que la resistencia al cambio constituye uno de los mayores retos pendientes.

La importancia de esta cuestión se pone de manifiesto en la medida en que las fuentes de ventaja competitiva parecen tener más que ver con la organización que con otras dimensiones más clásicas de la estrategia, como las decisiones relativas al producto y al mercado (Rodríguez, P.). Si esto es así, las empresas flexibles, con capacidad para gestionar eficaz y eficientemente el cambio puede conseguir ventajas competitivas ya que sus competidores potenciales pueden quedar bloqueados por la inercia organizativa, dificultando así la respuesta competitiva ante un movimiento estratégico determinado.(Ulrich, 2000)

Por otro lado, la inercia organizativa puede impedir a la propia empresa la implantación eficaz de una buena estrategia elegida. De esta forma, la "mejor estrategia" posible se convierte en un fracaso si no hay forma de mover a las organizaciones para que la adopten mediante la introducción de los cambios necesarios. Y estos cambios están condicionados tanto por el comportamiento de las personas como de los grupos de interés internos y externos. Por lo que la formación directiva debe formar parte de los programas de estudio de las universidades.(Roth & Kleiner, 2001)

CONCLUSIONES.

Una vez reseñado el funcionamiento y aplicación de la formación directiva, los autores del presente consideran adecuado incluir dicha formación dentro del área básica de la enseñanza que imparte la universidad, ya que independientemente de la formación profesional, la formación directiva sería en beneficio de las organizaciones que emplearán a los futuros egresados de la universidad. Pudiendo resultar de igual forma beneficiadas las posibles empresas creadas por dichos profesionales. Contribuyendo con esto a la mejora en la gestión de personas y por consiguiente a una sociedad más sana, sabiendo que para llevar a cabo dicha gestión es necesario retomar e implantar valores como el respeto, la responsabilidad, la prudencia, etc.

Es importante que al esfuerzo por mejorar la impartición de conocimientos en aspectos prácticos propios de las profesiones se sume como parte esencial-complementaria la adecuada gestión de las personas a través de la formación directiva.

BIBLIOGRAFIA.

- BARRANCO, F. (1993).** *Planificación estratégica de recursos humanos: del marketing interno a la planificación.* Madrid: Ed. Pirámide, s.a.
- CLAVER, E., GASCÓ, J. L., & LLOPIS, J. (2000).** *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo.* Madrid: editorial Civitas.
- FERNANDEZ AGUADO, J. (2007).** *Formar directivos y otros ensayos (Vol. 1).* Palmas de la Gran Canaria, España: Instituto Internacional Bravo Murillo.
- FERNÁNDEZ AGUADO, J. y AGUILAR, J. (2006).** *La soledad del directivo.* Madrid: LID.
- PERRY, Z., & SKIFFINGTON, S. (2004).** *Coaching práctico en el trabajo. Guía completa de técnicas y herramientas. (Copyright de la edición original en lengua inglesa).* Madrid: McGraw-Gill.
- RODRÍGUEZ P., J. M.** Tipos de Estrategias y Sistemas de Gestión de Recursos Humanos: Un análisis de la Industria Manufacturera Española. *Universidad de Oviedo.*
- ROTH, G., & KLEINER, A. (2001).** *El lado humano del cambio: la innovación y el aprendizaje en la organización.* México: Oxford University Press México.
- ULRICH, D. Z., J SMALLWOOD N. (2000).** *Liderazgo basado en resultados.* Barcelona: Gestión 2000.
- YOUNDT, M., & SNELL, S. (2004).** Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance. *Journal of Managerial. ISSUES, XVI(3).*

RESUMEN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE LOS AUTORES.

Javier Fernández Aguado. Tras años de dedicación al mundo de la empresa, primero como alto directivo y luego como empresario, es en la actualidad socio-director de la empresa española MindValue. Catedrático del Área de Dirección General en el Foro Europeo, Escuela de Negocios de Navarra, así como conferenciante internacional. Es profesor asociado del Instituto Internacional Bravo Murillo, al igual que de diversas Escuelas de Negocios europeas y americanas, tanto en Estados Unidos como en Latinoamérica. Su pensamiento por lo que al gobierno de organizaciones y personas se refiere, se sitúa en torno a su propuesta de que las instituciones pueden ser entendidas bajo el prisma de un paradigma antropomorfo. Aplicar este modelo justifica la Gestión del Conocimiento Organizativo y provoca la necesidad de educar la “voluntad” y los “sentimientos”. Además ha creado e implantado los modelos de “Gestión de lo Imperfecto” y “Dirección por Hábitos” (propuestos en este trabajo). Se han escrito más de treinta libros, ensayos y estudios sobre sus propuestas. Su labor de formación y/o consultoría ha sido solicitada por trescientas organizaciones de treinta países. Es autor de 60 obras sobre Gobierno de Organizaciones, algunas escritas en inglés, francés, italiano, finés, portugués, etc.

Crispina Guevara Barradas. Egresada de la Facultad de Contaduría de la Universidad Veracruzana. Con especialidad en Desarrollo de Grupal. Con estudios de Maestría en Desarrollo Directivo y de la Empresa y candidata a doctor del programa Creación de Empresas, Dirección de PyMes y Empresa Familiar de la Universidad de Castilla la Mancha, España. Dedicada a la docencia y realizando labor en el Área de Formación General Básica de la Universidad Veracruzana y en la que actualmente se desempeña como docente.

Isidro Peña García Pardo. Licenciado en Administración y Dirección de Empresas de la universidad de Castilla la Mancha, España. Doctor en el programa Creación de Empresas, Dirección de Pymes y Empresa Familiar de la misma universidad. Actualmente catedrático de la Universidad de Castilla la Mancha, España, investigador y autor de diversos artículos científicos.