

Cavalls, música, aikido... per formar directius

L'àrea dels recursos humans innova amb la formació

Alejandra Vidal · Fotos: cedides

L'empresa del segle XXI posa al descobert una estructura organitzacional que exigeix unes habilitats per dirigir i un tarannà dels equips de treball molt diferents al model que ha funcionat fins ara. El nou context laboral, comercial i productiu ha creat una realitat en la qual el procés administratiu i les dinàmiques a l'interior de l'empresa han variat considerablement en les darreres dècades. Aquest nou escenari requereix canvis en tots sentits i, pel que fa a les persones que conformen l'estructura

El lideratge i la cohesió d'equips: pedres angulars de la gestió empresarial

humana d'una organització, aquests canvis travessen la piràmide de comandament des de la cúpula directiva

fins a la base. El lideratge efectiu i la coordinació d'equips humans per part dels directius es converteixen en pedres angulars de la gestió empresarial.

Efectivament, la coordinació d'equips humans de treball és una de les tasques sobre la qual recau gran part de la qualitat del lideratge i que evidencia les habilitats dels directius per motivar, resoldre problemes i generar compromís en el seu equip. Les eines per fer-ho són diverses i l'oferta s'amplia cada vegada més, amb programes que utilitzen recursos tan originals com la música, el teatre, els cavalls i, fins i tot, una art marcial japonesa com



l'aikido. En aquest sentit, en l'àrea dels recursos humans comencen a despuntar un seguit de programes de formació alternatius, dissenyats per desenvolupar les habilitats directives i la cohesió dels equips, que segons un estudi de la consultora élogos, són les àrees formatives més destacades en el sector de les grans empreses. L'estudi situa la inversió en programes de formació de les grans empreses a l'Estat durant l'any 2008 en 1.010 milions d'euros, el que es tradueix en 32 hores de formació per empleat. La inversió anual que, segons aquest estudi, destinen les grans empreses per treballador en aquesta àrea és de 370 euros amb una mitjana de 34 hores anuals de formació per empleat.

L'objectiu d'aquests programes és que els participants s'enfrontin a situacions paral·leles a la seva vida laboral, fet que permet als professionals en recursos humans analitzar les aptituds relacionades amb el treball en equip, la consecució d'objectius, el lideratge, etc. Les tècniques proliferen contínuament i cada vegada són més els professionals de recursos humans i els directius que s'hi apropen a elles i experimenten amb aquestes noves iniciatives.

L'any 2008 les empreses van invertir 1.010 milions d'euros en formació a Espanya

El coaching i els cavalls

En l'entorn empresarial i personal es coneix com a *coaching* el procés interactiu mitjançant el qual el *coach* o entrenador i la persona implicada busquen el camí més eficaç per assolir els objectius fixats fent servir els seus propis recursos i habilitats. Durant l'última dècada aquesta tècnica ha experimentat un important creixement i han aparegut múltiples professionals i empreses dedicats a la seva aplicació tant a l'àmbit personal com a l'empresa.

Caballos y Liderazgo Natural és una empresa fundada per Victoria Varas, formadora en lideratge natural, intel·ligència natural i gestió de l'estrès, i Edgar Guerrero, *horsemen*, consultor

d'empreses i professor de doma etològica. Des de l'any 2005 imparteix, entre d'altres, programes de *coaching* amb cavalls (*horse-coaching*) per a empreses, programes interactius que es basen en la relació i la comunicació amb el cavall. La singularitat d'aquesta formació, segons Varas, recau bàsicament en la «possibilitat de retroalimentació» ja que «els cavalls funcionen com un mirall de la persona que està rebent la formació». Per la seva naturalesa, són uns animals que necessiten seguir un veritable líder i, en absència d'aquest, assumeixen ells mateixos la responsabilitat de prendre decisions. Atent a aquesta perspectiva, s'entén que l'experiència de relacionar-se i comunicar-se amb un cavall evidencia immediatament les habilitats i les àrees de millora d'una persona.

Els exercicis desenvolupen habilitats d'escolta, empatia i negociació. Cada formació és diferent, depenent de les necessitats específiques d'un equip o d'un directiu en concret, i pot estar dirigida tant a la identificació de nous talents com a la selecció de candidats, la formació en lideratge, el desenvolupament d'habilitats directives concretes o la millora del treball en equip. Es dissenyen exercicis amb cavalls i, una



Els programes de formació amb cavalls aconsegueixen evidenciar amb rapidesa habilitats com l'empatia, la confiança i el lideratge.



El teatre interactiu és una de les metodologies d'Acto Seguido, on els empleats poden donar opinions en determinats moments de l'obra.

vegada finalitzats, s'elabora un informe amb plans de millora i propostes per consolidar allò que s'ha après. El director regional de Recursos Humans de Leroy Merlin, Josep Domènech, ha rebut un d'aquests programes de formació juntament amb el seu equip i qualifica aquesta experiència de «molt valuosa per millorar les habilitats de *management* i lideratge, gràcies a la vivència de situacions que després es poden transferir a la realitat de l'empresa, com la comunicació, la pressió, l'estrès, etc.». Després de quatre anys portant a terme aquests programes de *coaching* amb cavalls, pels quals han passat empreses com el Grup Intercom, Laboratoris Almirall, Caixa Penedès, Nike, EADA, etc., Varas considera que, per sobre de tot, «els empresaris busquen identificar les persones del seu equip amb les quals realment poden comptar i el seu nivell de compromís amb l'empresa». De fet, el desenvolupament del lideratge continua sent l'àrea on les empreses esperen realitzar projectes més significatius en volum d'inversió, rellevància estratè-

El teatre d'empresa utilitza la representació com a canal d'aprenentatge

gica i nombre de participants durant l'any 2009, segons el mateix estudi de la consultora.

Fent teatre

«La capacitat de comunicar de manera efectiva és la clau bàsica d'un lideratge efectiu», afirma el soci fundador d'Acto Seguido, Patrick Raulin. La seva empresa, precursora del concepte de teatre d'empresa a Espanya, fa 10 anys que utilitza recursos teatrals en el marc de la formació d'habilitats directives i del treball en equip, i rep una mit-

jana de 700 persones l'any. Les seves dinàmiques de treball fan servir el teatre interactiu, el teatre a la carta, la improvisació i el parlament en públic, entre altres tècniques, com a vies per desenvolupar la comunicació efectiva, l'empatia i el control emocional de directius i equips de treball.

Per a Raulin, l'impacte i la pràctica són els dos «factors bàsics» gràcies als quals el teatre és un eficaç mètode de formació en aquest sentit. La formació que ofereix el teatre d'empresa utilitza la representació com a canal d'aprenentatge i, a més, dona la possibilitat de posar en pràctica el que s'ha après en un entorn de «laboratori», segons explica, i així «poder-te equivocar, aprendre dels teus errors, encertar, etc., i al cap de la sessió, guanyar en seguretat per aplicar-ho, després, al lloc de treball». I, ja que un programa de formació ha d'estar lligat a l'agenda estratègica de l'empresa per tal que sigui eficaç, Acto Seguido dissenya una metodologia basant-se en el reconeixement previ de les necessitats i demandes de l'empresa. Ofereix programes de formació dirigits per actors i actrius especialitzats, tant per a pimes com per a grans empreses. Novartis, Abertis o el Grup Planeta, entre d'altres, han rebut formació d'aquesta empresa amb presència a ciutats com Barcelona, Madrid, París, Londres, Luxemburg i Nova York, entre d'altres.

Música i aikido: més innovadors

En la mateixa línia d'incrementar la comunicació efectiva entre els equips de treball i desenvolupar les habilitats de lideratge, la consultora Norman Broadbent destaca com a pionera, amb activitats i tallers del tot innovadors. Aquesta empresa amb seu a Barcelona ofereix tallers que utilitzen àrees tan particulars com la música o l'aikido com a part central dels seus programes.

D'aquesta manera, «Música per a tothom», basada en l'aprenentatge musical, és l'activitat que desenvolupa des de principis de l'any 2008, i que ja han experimentat empreses com el Grup Santander, CaixaNova o Liberty Seguros, entre d'altres, «amb un grau de sa-

tisfacció molt elevat», segons el director associat de la consultora, César Fernández. Aquesta activitat, dissenyada per a grups entre 10 i 40 persones, consisteix a crear dinàmiques que parteixen del desconèixer dels instruments per arribar a compondre i interpretar en grup diferents melodies. Amb les activitats que es desenvolupen, «es creen situacions que permeten l'extrapolació a diverses realitats empresarials i treballar comportaments com el lideratge, la gestió d'equips, la comunicació, la gestió, del canvi, etc.», explica Fernández. Un dels resultats més immediats de l'activitat és «aprendre a identificar la importància dels diferents rols dels equips i, a partir d'aquí, prendre consciència de la necessitat d'una interrelació efectiva per aconseguir l'èxit de tot l'equip; tot això, mitjançant els instruments musicals i la seva funció», afegeix.

Normand Broadbent és la primera empresa a Espanya que duu a terme aquesta tipologia d'activitats basada en l'aprenentatge musical i, de moment, els receptors han estat majoritàriament de departaments comercials d'empreses i directius. El preu de la sessió oscil·la entre els 6.000 i els 9.000 euros, dependent de la naturalesa del grup, i té una durada mitjana d'unes tres hores.

Però la música no és l'única eina alternativa que aquesta consultora ha posat en marxa recentment per treballar àrees com la gestió del lideratge o la cohesió d'equips de treball. De fet,

Les habilitats directives i de gestió d'equips es poden polir, matisar i, fins tot, aprendre

el «taller d'aikido i emocions» s'imparteix fa poc més d'un any. Aquesta art marcial no busca derrotar l'altre, sinó atraure'l per la via pacífica, sense dolor ni humiliació. La idea clau es crear les condicions per tal de fer que succeeixi alguna cosa. Segons César Fernández, «les tècniques d'aikido ens ajuden a conèixer i reconèixer els elements corporals, emocionals i mentals del conflicte, i presenta formes pràctiques de gestionar-los, oferint alternatives en aquests àmbits». En la seva gènesi, aquesta art marcial suposa un abordament positiu i creatiu del conflicte perquè el que busca com a resultat de la relació conflictiva és que no hi hagi vençuts. Normand Broadbent ofereix aquest taller a grups d'empresa amb l'objectiu d'aconseguir un impacte positiu en les competències relacionades amb la innovació i la creativitat, amb la gestió del canvi, amb el lideratge personal i gestió interpersonal, i amb la gestió de conflictes i la

mestria emocional. Laura Ojeda és la responsable de Recursos Humans de l'empresa Reckitt Benckiser, i va triar aquest taller com activitat per a un grup d'empleats de la seva companyia perquè «és un curs molt dinàmic i té a la gent activa contínuament. És molt eficaç per treballar àrees com la gestió de l'estrès i d'equips», assegura. No obstant això, «és necessari fer un seguiment posterior perquè, si no, la gent oblidat l'aprenentatge», opina. I és que un aspecte que s'ha de tenir en compte quan es porten a terme aquest tipus d'activitats és que l'aprenentatge ha de tenir un seguiment i una mesura per tal que sigui realment efectiu. De fet, totes les activitats i programes inclouen una avaluació de resultats posterior i ofereixen la possibilitat de realitzar un seguiment que consolidi tot el que s'ha après per traslladar-ho a l'entorn empresarial.

Som a les portes d'un escenari empresarial en procés de canvi que obliga a modificar estructures i estils de direcció. L'àrea dels recursos humans també s'adapta a aquest procés plantejant una oferta cada vegada més àmplia i alternativa amb programes que comproven que tant la música, com el teatre o els cavalls poden ser valuoses eines per desenvolupar habilitats específiques adients. Habilitats directives i de gestió d'equips que, si bé és cert que es poden tenir de manera natural més o menys desenvolupades, també es poden matisar, polir i, fins i tot, aprendre. ●

Distribució de les àrees formatives. Grans empreses, Administració pública, agents socials

Àrees de formació impartides. Distribució 2008 (%)

