

Artículo de opinión:

Julio de 2007

Autor: François Pérez Ayrault, director comercial de INFOVA

Recuperando el mito del héroe. El viaje del héroe.

El héroe: El director de formación.

Son, estos, tiempos de zozobra espiritual, en el que el prozac, los realitys, el consumo han generado un modelo más orientado al hedonismo, o al fundamentalismo, que nos ha hecho perder perspectiva acerca de la misión de los símbolos. Sin embargo, hasta la cultura del ocio tiene en los símbolos su marco de actuación. Tal es así, que sería bueno hacer una transcripción práctica del viaje del héroe en un formato que nos pille a mano. Algo que podemos observar en una película, ya mítica, como “La Guerra de las Galaxias”: el protagonista, su objetivo, las pruebas, lo que se le opone... Y que éste se estructura sobre el concepto del viaje del héroe según el filósofo e historiador Joseph Campbell, que se sostiene sobre doce puntos. Todos estamos llamados a ser héroes, pero no nos damos la oportunidad de tomar conciencia de nuestra misión. Precisamente, por eso, quiero proponerles el siguiente “viaje del héroe” en la figura de un director de formación de una compañía de tamaño medio. Seguro que conocen a alguien así.

1.- Mundo ordinario - El mundo normal del héroe antes de que la historia comience.

Una empresa de cierto tamaño sobrevive a duras penas en un mercado cambiante y exigente. Lleva doce años en el mercado y mantiene unas cuotas de crecimiento muy ajustadas. La presión de la competencia es extrema, la exigencia de los clientes y su conocimiento van por delante de la empresa.

2.- La llamada de la aventura - Al héroe se le presenta un problema, desafío o [aventura](#).

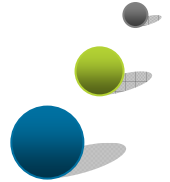
Hay que adaptarse, innovar, o desapareceremos. Perdemos cuota de mercado. O hacemos algo o morimos. La dirección de la empresa toma decisiones estratégicas, y ello exige la preparación del equipo para asumir los nuevos retos. Al director de formación se le exige asumir la responsabilidad de reciclar y formar al equipo de dirección.

3.- La reticencia del héroe o el rechazo de la llamada - El héroe rechaza el desafío o aventura, generalmente porque tiene miedo.

El director de formación no quiere asumir semejante responsabilidad. No tiene ascendencia jerárquica sobre el equipo y siente que apostar por la formación mantendrá el statu quo de las cosas y perderán igualmente. Ve a proveedores, estudia propuestas. No queda convencido. No toma decisiones.

4.- Encuentro con el mentor o ayuda sobrenatural - El héroe encuentra un [mentor](#) que le hace aceptar la llamada y le informa y entrena para su aventura.

Se reúne con su director general. Tras una profunda conversación, éste le pide que se implique hasta el máximo en este proceso de cambio. Recibe su apoyo, pero debe persuadir desde su competencia para que



el resto del equipo asuma la responsabilidad y el compromiso de ser parte de la solución y no del problema.

5.- Cruce del primer umbral - El héroe abandona el mundo ordinario para entrar en el mundo especial o [mágico](#).

Acude a lecturas, asiste a conferencias, entra en foros, charla con otros colegas. Observa información relevante en el mercado. Estudia nuevas herramientas de desarrollo como el coaching, mentoring, evaluación del desempeño, etc.

6.- Pruebas, aliados y enemigos o La panza de la ballena - El héroe enfrenta pruebas, encuentra aliados y confronta enemigos, de forma que aprende las reglas del mundo especial.

Encuentra una resistencia numantina de su cliente interno, el equipo. Le abruma con suspicacias, negativas, dudas, quejas, todo ello sin ofrecer alternativas. Se siente solo. Pero se sobrepone. Habla con la gerencia. Obtiene su apoyo, pero sigue siendo cuestionado por sus compañeros que no ven sentido ni validez al proceso.

7.- Acercamiento - El héroe tiene éxitos durante las pruebas.

Realiza una primera acción, se atreve con una acción formativa outdoor sobre trabajo en equipo. Y obtiene éxito. La gente se implica, participa y se observa un aprendizaje. Es un buen comienzo. La reflexión del grupo, debidamente conducida y facilitada por el proveedor ha superado las mejores expectativas.

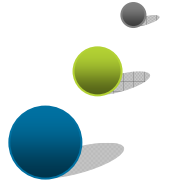
8.- Prueba difícil o traumática - La crisis más grande de la aventura, de vida o muerte.

Pero el mercado no espera. La respuesta es contundente. Hay una adquisición por otra compañía. La motivación desciende en picado. Todos sienten miedo. No gestionan bien la incertidumbre creada. No ven ligados a un nuevo proyecto. El director de formación lanza con determinación y voluntad el mensaje de que sean parte de la solución, que sean proactivos. Plantea, con el apoyo incondicional de la dirección, acciones para el desarrollo personal sobre gestión del cambio y la incertidumbre. Tras semanas de zozobra, el equipo de dirección se ha integrado con éxito en la nueva estructura.

9.- Recompensa - El héroe ha enfrentado a la muerte, se sobrepone a su miedo y ahora gana una recompensa.

El director de formación forma parte del comité y entra en el diseño de la estrategia en la nueva organización. Su autoridad es incuestionable. Su posición, su liderazgo son referentes en la nueva organización.

10.- El camino de vuelta - El héroe debe volver al mundo ordinario.



Está en una nueva organización, sólida, innovadora, ágil. Observa atentamente la evolución, y está atento a las señales que el mercado ofrece.

11.- Resurrección del héroe - Otra prueba donde el héroe enfrenta la muerte, y debe usar todo lo aprendido.

Un nuevo proceso de fusión ensombrece las expectativas de las personas de la organización. Rumores de salidas, decisiones, generan un nuevo marco de incertidumbre. El director de formación recuerda el proceso anterior. Lanza nuevamente el mensaje, obtiene el apoyo de la dirección, y lidera el proceso de comunicación y gestión del cambio del proceso de fusión.

12.- Regreso con el elixir - El héroe regresa a casa con el "[elixir](#)", y lo usa para ayudar a todos en el mundo ordinario.

El director de RRHH genera un modelo de gestión y prepara a la organización para el futuro sobre la premisa del cambio constante y la necesidad de adaptarse a la velocidad que el mercado impone. Sus conocimientos son parte, ahora, de una actividad docente en escuelas de negocio y universidades. Escribe y publica monografías y textos sobre liderazgo, gestión del cambio, trabajo en equipo, etc.