

## Artículo de opinión

**Artículo publicado 26 junio 2010 - Cinco Días  
Junio 2010**

**Autor:** François Pérez Ayrault. Director Comercial INFOVA

### Trabajar con lo invisible

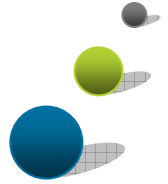
Uno de los aspectos más críticos de la formación en habilidades directivas es su impacto y la generación de cambios perdurables. Las empresas lo demandan y es justo. En el mundo directivo se espera una constante actualización y una adaptación permanente a un mercado muy cambiante, volátil y con reglas del juego diferentes hoy, y diferentes mañana. Los hábitos de consumo, la revolución tecnológica, las redes sociales, la desideologización política, la sensibilidad hacia el medio ambiente, conforman una sociedad cuyo contraste con los ochenta, o los sesenta es, si cabe, mayor de lo que podemos calibrar. La historia se ocupará de analizarlo en su momento. Pero ahora hemos pasado de las virtudes de la globalización a las penurias y dislates del efecto global de la crisis.

¿Crisis igual a oportunidad? Está tan sobado el concepto que se ha convertido en una frase hecha y sin sustancia. Escucharla es como oír llover. En estos largos meses, como tantos y tantos, me ha tocado probar la amarga hiel de la crisis y sus consecuencias; y probar también el impacto de nuestras bondades formativas. Si bien, la sensación generalizada es que la formación es útil –la formación siempre lo es –, lo cierto es que las empresas esperaban un comportamiento generalizado más pro-activo, con mayor iniciativa, más creatividad, una mayor capacidad de innovar. Pero la crisis es también un detonante de nuestros miedos, de nuestras limitaciones, de nuestro abotargamiento, de nuestro pesimismo, de nuestras supersticiones, algo muy poco recomendable para gestionar eficazmente en estos tiempos, y el escenario, en términos prácticos, no cambiará gran cosa. Así que las condiciones serán más o menos las mismas. ¿Qué hacer?

Si la crisis puede espolear lo mejor de nosotros, también puede activar lo peor que hay en cada uno. Así que toca trabajar con lo invisible.

Soy consultor de formación, así que planteo esta cuestión desde el lugar que ocupo en estos momentos. Si alguien interpreta promoción comercial, sin duda estará en lo cierto, pero ello no es óbice para manifestar algo en lo que creo profundamente, y en la que mi experiencia personal, así como el testimonio de la historia, plagado de grandes ejemplos, confirma la necesidad de trabajar con lo invisible.

¿Y qué es lo invisible? Muy sencillo, conceptualmente claro. Lo invisible es la parte del mapa personal que conecta con nuestros miedos, emociones, experiencias, creencias, deseos, presuposiciones, tendencias de personalidad, talento oculto, etc. Es aquello que nos hace ser como somos y que nos protege de los elementos que interpretamos hostiles en el mundo que nos rodea (en la familia, en la empresa, con los amigos, en la universidad, el colegio, la comunidad de vecinos, etc.).



Esta parte invisible está llena de presuposiciones y creencias que conforman nuestros hábitos, que se traducen en comportamientos, y estos, sí, son observables. La formación en competencias trabaja fundamentalmente sobre estos aspectos más visibles. Pero ya, desde hace tiempo, a la formación se incorporan elementos que tratan de movilizar aquellas creencias y presuposiciones que favorecen emociones que influyen en nuestros comportamientos. Es decir, que para modificar un hábito que en su momento tuvo una intención positiva, pero que hoy se ha convertido en nuestro techo y no nos permite crecer, o crecer a un ritmo más vivo, lo más eficaz no es centrarse en la competencia misma, sino en las creencias que influyen en nuestro comportamiento.

Porque de eso se trata, de ocuparnos de aquello en lo que podemos influir. Las tendencias de personalidad, las creencias, las presuposiciones, en suma, nuestra parte invisible influye decisivamente en nuestros comportamientos y hábitos. Y esa es la buena noticia: influyen, sí, pero no determinan.

Y, quizás ahí, si tenemos una magnífica oportunidad para modelar nuestra actitud frente a la crisis, trabajando con lo invisible para influir en lo visible y cambiar a hábitos y comportamientos más efectivos, que no nos sacarán de la crisis, pero nos ayudarán a gestionarla de otra forma, haciéndonos más pro-activos, más dinámicos, más competentes, y menos víctimas.

Puede que no elijamos las circunstancias que nos rodean, pero podemos influir decisivamente en el modo en cómo queremos vivirlas.