

La confianza como eje vertebrador del nuevo modelo de dirección colegial

Contra el quejido organizacional

«En las organizaciones hay mucho victimismo», decía el profesor José María Gasalla durante el desayuno-coloquio *La confianza como eje vertebrador del nuevo modelo de dirección colegial* organizado por Unión Profesional el pasado 19 de enero. Este es uno de los principales límites de las organizaciones, junto con el miedo, algo de lo que los colegios profesionales no se ven eximidos. Tras la aprobación de la Ley Paraguas y la Ley Ómnibus y con la perspectiva para este 2010 de un real decreto sobre visado y un Proyecto de Ley sobre la reforma del marco regulador de los servicios profesionales, las profesiones viven un momento «histórico y difícil» para el que se hacen necesarias nuevas respuestas.



En la imagen, José María Gasalla y Carlos Carnicer.

EL PROFESOR JOSÉ MARÍA GASALLA, director del Programa de Dirección Estratégica de Personas y de Negocio de ESADE y autor de los libros *La nueva dirección de personas* y *Confianza: la clave del éxito profesional y empresarial*, quiso inaugurar una serie de actividades que tendrán como fin esencial proponer una nueva forma de hacer las cosas en las organizaciones colegiales, acercando su dirección y gestión a los parámetros exigibles hoy al resto de instituciones con o sin ánimo de lucro. Por este motivo, se quiso invitar al encuentro a los presidentes y gerentes de las 40 profesiones que forman parte de Unión Profesional y a los ex alumnos del Programa de Dirección y Gestión de colegios profesionales (PADCOL) que en marzo iniciará su tercera edición. Todos ellos son los encargados de hacer la transición hacia un modelo de colegio profesional «más flexible», que no «maleable», como advirtió Gasalla. Ese modelo supone, en palabras del presidente de Unión Profesional, Carlos Carnicer, una adaptación a la realidad del 2010 con un anclaje en valores clave como el control deontológico universal o la excelencia profesional.

El presidente de Unión Profesional, Carlos Carnicer, reconocía que la dificultad del momento no debe ser óbice para un desarrollo en el medio-largo plazo de «nuestras instituciones» de acuerdo a tres líneas estratégicas básicas, que son las que nacen del proyecto europeo de Directiva de Servicios: transparencia, confianza y digitalización de nuestras organizaciones

Gasalla, que colabora desde hace dos años con el programa de radio Escuela de Gestión y Liderazgo de Canal Profesionales (www.canalprofesiones.es), hizo un planteamiento provocador que invocaba a la persona, sujeto del cambio, y de ella al conjunto de la organización, dado que estas no son más que el reflejo de sus directivos y de esa *inteligencia social* que resulta del trabajo conjunto de todos los miembros de un equipo. De ahí que propusiera tres condiciones básicas para el futuro de las organizaciones colegiales y de sus directivos: humildad, flexibilidad y generosidad. Estas tres condiciones crearán el caldo de cultivo necesario para hacer el cambio y salir reforzado del mismo. En el núcleo de esas tres condiciones descansa el proceso de aprendizaje al que toda organización o profesional se tiene que someter, de acuerdo a un cuestionamiento continuo de sus competencias y de su adaptación a la realidad del 2010.

Todo esto afecta a la gestión de la rutina colegial, a la relación con el colegiado o a la relación de la profesión con las administraciones públicas. Carnicer, encargado de dar la bienvenida al encuentro, reconocía que la dificultad del momento no debe ser óbice para un desarrollo en el medio-largo plazo de «nuestras instituciones» de acuerdo a tres líneas estratégicas básicas, que son las que nacen del proyecto europeo de Directiva de Servicios: transparencia, confianza y digitalización de nuestras organizaciones. «En ello confluyen los requisitos conocidos de la nueva normativa (memoria, servicio de atención al colegiado y al ciudadano, ventanilla única...),

pero también nuestra oportunidad de desarrollo y posicionamiento de futuro», porque de lo que se trata no es de ir sobreviviendo, sino de cuantificar y definir el valor agregado de nuestro esfuerzo como organización y como profesión para evidenciar nuestro impacto. Esto condujo a José María Gasalla al debate en torno a la confianza. «¿Qué confianza hay en la política?, ¿y en los empresarios?, ¿y en las organizaciones colegiales?», se preguntó retóricamente el experto. Para Gasalla hablar de confianza es esencial porque habitamos un mundo sumido en la desconfianza. Se habla de nuevas claves de la gestión (*management*) y se recurre a conceptos como los del *networking* (red de contactos). Pero, «¿cómo mantener relaciones si no hay confianza?, ¿buscamos a través de las redes sociales amigos o direcciones?».

Valor agregado

Pero conocer el valor agregado de la organización o del profesional exige asumir cinco factores intelectuales y emocionales que José María Gasalla resume en:

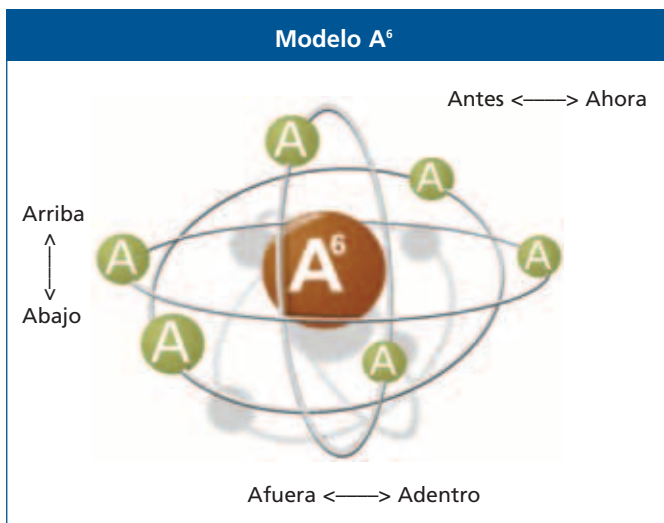
1. conocimiento de mí mismo (como profesional o como institución)
2. conocimiento de los demás (¿qué mueve a los colegiados, a los empleados, a las administraciones, a la sociedad civil, al usuario y cliente...)
3. autorregulación (de las emociones)
4. gestión de la relación con los demás
5. automotivación



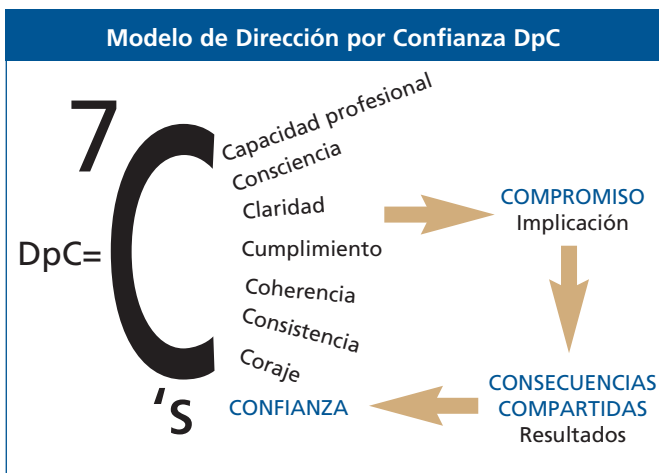
Además, en la actualidad nos enfrentamos con un nuevo inconveniente: el de la velocidad. «Ya no se habla de calidad. Se da por supuesta. Ahora todo tiene que ser más rápido, más ágil». «Y, paradójicamente —continúa—, porque hay que ir muy deprisa, hay que pararse a pensar». Y con ello, hacer un ejercicio de reciclaje de conocimientos, desaprendiendo para dejar paso a nuevas ideas, a nuevas tácticas y estrategias, porque de lo contrario solo vamos a la involución.

Gestión por confianza

Clave en todo ello: el liderazgo (lo de abajo es mimético con lo de arriba). El liderazgo, desde ese punto de vista, consistiría en la creación de espacios de confianza que permitan la creación de autoconfianza en el equipo y en las organizaciones. Esa confianza se plasma en un modelo que lleva desarrollando en los últimos años, el de las 7C's (ver cuadro):



Es a través de la reflexión y del debate profundo sobre estos factores de donde puede extraerse el valor agregado del colegio profesional y las claves de funcionamiento futuro. Para eso, señala, es necesario abandonar muchos «¿para qué?» que surgen en las organizaciones y en los profesionales, sobre todo pasado el tiempo. El miedo, el cambio, la incertidumbre, forman parte de la vida de las personas y de las organizaciones. No se puede eludir; solo gestionar. Por eso, invita a escapar del victimismo que es cómodo pero conduce al paroxismo y a rutinas de bucle de las que es muy difícil escapar.



Gasalla cerró su intervención recurriendo a la idea del *hombre ante el espejo*. Es quizá eso lo que la reforma ha hecho con las organizaciones profesionales, ponerlas ante el espejo y si saben hacer ante él la transición hacia el nuevo escenario, tendrán mucho ganado. ■