

El peligro de un líder sin formación



ARCHIVO

Un médico ejerciendo sin titulación es inconcebible; ¿pasa lo mismo cuando hablamos de liderar personas?

Oriol Montanyà
Barcelona



Justo estos días hace un año que acabó el periplo judicial del caso del falso médico de Ferrol, José Manuel López, que ejerció el oficio sin formación durante más de una década, causando daños de diversa consideración a 139 víctimas. Como en el sector sanitario el intrusismo profesional es constitutivo de delito, al farsante le cayó una pena de seis años de cárcel, además de una multa de 3,3 millones de euros en concepto de indemnizaciones.

La noticia ocupó un lugar destacado en los medios de comunicación. Y es que saber que un médico ha desarrollado su actividad sin ningún título que se lo autorice siempre genera una gran alarma social, posiblemente porque las consecuencias negativas son muy evidentes. En cambio, existen otras responsabilidades donde se ha ido normalizando la práctica profesional exenta de aprendizaje previo, probablemente porque sus efectos son menos explícitos (aunque igual de nocivos).

Liderar personas es una de estas ocupaciones que no siempre son asignadas teniendo en cuenta la formación necesaria. De hecho, ¿cuántas veces se producen ascensos a posiciones directivas sin ir acompañados de un plan para ca-

pacitar en la compleja labor de coordinar equipos? Seguramente, demasiadas. Una realidad que se produce cuando las organizaciones no tienen interiorizado que su obligación es garantizar el derecho de los trabajadores a estar bien liderados. Y es que, tal y como evidenció un estudio realizado por Adecco en el 2019, tener un buen jefe es uno de los factores que más valoran las personas para alcanzar la felicidad en el trabajo y obtiene incluso mejor puntuación que el nivel salarial.

Una compañía que decide no invertir en formación directiva es como un hospital que se va llenando de médicos que jamás han pisado una facultad de Medicina. Y es que un líder necesita conocer las estrategias, técnicas, habilidades y herramientas que le ayudarán en el

=====

En algunos cargos de responsabilidad se ha ido normalizando su práctica sin un aprendizaje previo

=====

Tener un buen jefe es uno de los factores que más valoran los trabajadores para alcanzar la felicidad

desempeño de su función. No hacerlo tiene un alto potencial perjudicial, tanto para el propio directivo, que se ve abocado a una batalla sin armas, como para las personas que estarán a su cargo, que tienen muchos números para acabar sufriendo alguna de las dos derivadas más comunes: mal liderazgo o ausencia de liderazgo.

El creador de las 21 leyes irrefutables del liderazgo, John C. Maxwell, asegura que la formación directiva es como la bolsa, que requiere inversión y tiempo para alcanzar grandes resultados. En este sentido, explica que no es suficiente con el estudio de conocimientos teóricos, sino que se necesita la figura de un mentor con experiencia, que sea capaz de hacer el acompañamiento práctico y que asegure la transmisión de la cultura corporativa.

Los mentores son directivos que dedican parte de su tiempo a hacer crecer a los demás, así que solo pueden existir en aquellas organizaciones que saben que la mejor forma de avanzar con determinación es formando a buenos líderes, y no a fieles seguidores. Las que entienden que el arte de dirigir es una mezcla virtuosa de destreza individual y modelo de gestión compartido, que abarca desde los criterios de organización hasta la política retributiva, pasando por los canales de comunicación interna o el sistema de seguimiento de objetivos. Porque hasta el líder más brillante puede naufragar en una organización caótica.

Uno de los empresarios legendarios del sector automovilístico, Henry Ford, lo tenía así de claro: "Solo hay algo peor que formar a tus empleados y que se vayan: no formarlos y que se queden". ●

Joaquín Maudos

Universitat de València, IVIE, Cunef

Resiliencia de la banca española



La situación se va normalizando en el sector bancario español a juzgar por los datos del tercer trimestre del 2021. La rentabilidad supera los niveles de antes de la covid, con un nivel por encima del 10% con relación a los recursos propios. La Autoridad Bancaria Europea señala que es 4,4 puntos superior a la media de la UE (12,1% frente 7,7%) y supera holgadamente a la de las principales economías europeas. No solo destaca la banca española por su mayor rentabilidad, sino también por la eficiencia en la gestión. Si la banca europea necesita gastar 62,7 euros para conseguir 100 de ingresos netos, a la española le cuesta 8 euros menos.

La mayor rentabilidad se explica en parte por su modelo de negocio, que, a pesar del entorno de tipos negativos que presiona el margen de intermediación, ha resistido y se sitúa claramente por encima de la media europea (2% frente al 1,2%). Con la subida de tipos para frenar la inflación es de esperar que se recupere el margen de intereses. No obstante, para que se traduzca en más rentabilidad, la subida debe ser suave, ya que de lo contrario podría pasar factura en forma de mayor morosidad. La comparativa arroja peores resultados en la solvencia, ya que la ratio que mide el capital de más calidad es en la banca española 2,7 puntos inferior a la media de la UE (12,7% frente a 15,4%) y solo supera la de Grecia. Gracias a las medidas aplicadas para amortiguar ese impacto (como las moratorias), hasta ahora no ha aumentado la tasa de morosidad. La ratio de morosidad (NPL ratio) se sitúa en el 3,1%, una décima menos con relación a la de finales del 2019. Pero es un punto superior a la de la UE y

Competitividad
No solo destaca el sector financiero español por su mayor rentabilidad, sino también por la eficiencia en la gestión

con una cobertura con provisiones menor (41,6% frente a 45,1%). También la tasa de morosidad de los préstamos sigue cayendo y se situó en noviembre en el 4,3%.

Sin embargo, es pronto para analizar el impacto de la covid en la morosidad de banca española teniendo en cuenta que hay 132.000 millones de euros en préstamos y anticipos sujetos a medidas relacionadas con la pandemia. El 83% goza de garantías públicas (avales), lo que amortigua el impacto de una potencial morosidad sobre el beneficio de los bancos. Además, otros indicadores de calidad del activo, como la tasa de refinanciación/reestructuración (que suele ser un indicador adelantado de la morosidad), ha repuntado desde marzo del 2021, pasando del 2,8% al 3,1% en septiembre del 2021, 1,5 puntos por encima de la media de la UE.

Estos datos muestran la resiliencia de la banca española a la crisis, lo que es una buena noticia teniendo en cuenta la importancia que tiene la financiación bancaria en España y, por tanto, la labor de intermediación que realizan nuestros bancos. La recuperación de la rentabilidad es necesaria para reforzar la solvencia y atraer al inversor. Además, hay que poner en valor esa recuperación teniendo en cuenta que la rentabilidad está sometida a la presión de la competencia, tanto dentro del propio sector como desde fuera (sobre todo, de las *big tech*). |

Ascienden a cargos de dirección personas sin capacidad de mando