

Artículos

Hacia una Formación de Base

(22/12/00 José Sánchez-Alarcos (PSICOTEC))

Un análisis de las actuales tendencias formativas

Hace algunos años, cuando falleció Severo Ochoa, un destacado colega suyo dijo de él que era uno de los más importantes científicos básicos de este siglo. Conociendo el perfil del Dr. Ochoa, es poco probable que la expresión se refiriese a la trivialidad de su trabajo.

En la formación directiva, en este momento, puede haber una carencia de trabajo de base. Se ha dado por supuesta, quizá con excesiva precipitación, la existencia de unas bases de conocimiento y el esfuerzo de formación se ha centrado en las técnicas y habilidades.

De alguna forma, se ha eludido un debate con importantes implicaciones sociales y económicas. Al dedicarse a transmitir técnicas, el formador es completamente ajeno a los escenarios sobre los que éstas van a ser aplicadas. Esta ausencia de debate y la falsa sensación de "navegar en aguas tranquilas" ha llevado a una gran proliferación de una formación de tipo técnico en detrimento de otra más abierta y debatida.

El aprendizaje de habilidades y técnicas es, y presumiblemente va a seguir siendo, el tema al que más esfuerzo va a dedicarse en términos de presupuesto y horas de impartición. No obstante, este predominio no debería significar exclusividad y desaparición de otras áreas que, aparentemente, no tienen una aplicación directa.

Quizás la única excepción a esta regla sea la aparición de programas sobre ética empresarial. Desafortunadamente, estos programas son, a menudo, patrocinados por instituciones vinculadas a organizaciones religiosas y esta vinculación excluye a buena parte de sus posibles beneficiarios. Además, estos programas cubrirían sólo una pequeña parte de la formación necesaria ajena al terreno de las habilidades y técnicas.

PARADIGMAS

Con demasiada frecuencia se percibe la existencia de un paradigma cuando éste falla; como ejemplo, hasta fechas relativamente recientes, las ideas de crecimiento indefinido y de infinita disponibilidad de recursos naturales han formado parte de la cultura general de los directivos. Sólo cuando los hechos han hecho entrar en crisis a estas ideas, hemos sido conscientes de que estaban marcando implícitamente nuestra forma de gestionar.

En estudios tan poco dados a la especulación como la ingeniería, sería difícil avanzar basándose exclusivamente en el conocimiento de técnicas; es necesario un conocimiento de base y éste no es autoevidente. Cuando este esquema lo transportamos a la formación para la gestión, existe un auténtico entusiasmo por las habilidades y una suposición de que los conocimientos de base se han adquirido en algún momento en el pasado.

El énfasis en la acción y la consideración de filosofía de todo aquello que no se traduzca en acción inmediata ha llevado a darle más importancia a la acción que a la lógica subyacente a ésta.

OBJETIVOS INDEFINIDOS

Aceptando que la formación en habilidades y técnicas tiene un papel fundamental, no debemos caer en una rueda de actividad frenética y sin objetivos claramente definidos; no es éste un fenómeno actual y lo tenemos reflejado incluso en las fábulas: el caballo le decía a la ardilla: ...tantas idas y venidas...tantas vueltas y revueltas ¿son de alguna utilidad?.

La actividad proporciona seguridad y lo no planteado está aparentemente resuelto. Sin embargo, volviendo al terreno de la gestión, todavía resuenan los ecos de la crisis del petróleo en 1973 y sus efectos. La crisis era previsible y hubo empresas que la previeron y se dedicaron a pensar en cómo atajarla; otras empresas, por el contrario, fueron muy proactivas y continuaron haciendo, para su desdicha, lo que habían hecho siempre, cosa que se reveló completamente inútil ante un cambio de paradigma.

Peter Drucker, más citado que aprendido, dice que no hay nada más inútil que hacer eficientemente lo que no debe ser hecho. Sin embargo, dedicamos grandes esfuerzos a conseguir el máximo de eficiencia sin cuestionarnos la eficacia de nuestras acciones.

últimos artículo

- Mobbing o terror en el trabajo
- ¿Contamos con el liderazgo necesario para afrontar el panorama que se nos abre?
- Mentoring y Coaching en la formación en el trabajo

búsqueda de artículos

palabra:

periodo: Último mes



En un momento como el actual, además de ser todo lo eficientes que podamos, es vital el planteamiento de eficacia; Hamel y Prahalad, nuevos gurús de la estrategia nos plantean el futuro como algo no susceptible de una planificación cerrada. Lo único que podemos hacer es mantener los ojos y la mente bien abiertos y estar dispuestos en todo momento a retar a nuestras creencias y experimentar con alternativas.

EFFECTO MARIPOSA

El ya conocido efecto mariposa, por el cual un ser tan pequeño aleteando en el Amazonas puede provocar un ciclón tropical en Florida explica por qué el futuro es imposible de prever; sencillamente, no podemos controlar todas las mariposas. Sí podemos, no obstante, controlar las situaciones explosivas donde una causa eficiente absurdamente pequeña puede provocar resultados descomunales. Para lograr esto, es necesario mirar a la realidad con ojos frescos o, siguiendo a Wilfred Bion, sin memoria ni deseo que puedan perturbar nuestra capacidad perceptiva.

Suele decirse que es muy fácil profetizar el pasado. Probablemente el futuro sea algo más difícil y, dada su intrínseca impredecibilidad, existirán diversas posibilidades.

No resulta admisible, sin embargo, que nuestra ceguera y nuestro cariño a viejas ideas sean tales que suprimamos de la mente posibles escenarios futuros porque nos resultan desagradables.

Ésta es una gran tarea de la formación, menor pero no menos importante que la relativa al aprendizaje de habilidades y técnicas. La ruptura de barreras mentales, el análisis de nuevas tendencias y los ejercicios de prospectiva son hoy vitales para asegurar la eficacia de la actuación en un entorno complejo; la eficiencia es muy importante pero, históricamente, ha sido mucho mejor tratada.