



knowsquare .

CARLOS HERREROS DE LAS CUEVAS

10 DE SEPTIEMBRE DE 2013

FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO DIRECTIVO EN ORGANIZACIONES

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor Y
Know Square S.L.

A pesar de la crisis, empresas y organizaciones siguen destinando a la formación y al entrenamiento recursos nada desdeñables. Y es de esperar que en un futuro no muy lejano se dediquen aún muchos más: si son costosas las inversiones en formación y en el entrenamiento directivo, imaginemos el coste de no invertir.

Cuestión diferente es la eficacia, incluso el ROI, el rendimiento de esos recursos y a ello quiero dedicar estas líneas. Son tres los factores que a mi juicio afectan a la eficacia de la formación, en definitiva al buen fin, al éxito de los cambios, porque formación y cambio están estrechamente vinculados. Los tres elementos son: el o los formadores, los sujetos de la formación y las empresas u organizaciones que patrocinan y destinan recursos a la formación.

- **Los formadores.**

De alguna manera, la de formador, la de facilitador, es una de las conocidas como “profesiones de ayuda”. Desde un punto de vista neuro-evolutivo, cuando ayudamos estamos desarrollando nuestros “créditos de supervivencia” a costa de otros seres humanos; ayudar y ser ayudado puede evocar la transferencia de emociones y de comportamientos provenientes de las relaciones humanas más tempranas y potentes: las relaciones entre padres e hijos.

Por lo tanto, la motivación para ayudar conecta directamente con nuestro “teatro interior”; quienes ayudan necesitan explorar y comprender sus propias motivaciones para hacerlo; también necesitan asegurarse el equilibrio personal entre ayudar y ser ayudados en sus propias vidas. Necesitan supervisar su trabajo.

Con las breves premisas expuestas, motivaciones de tipo dominante, narcisista, “intelectualoide” (“yo sé cosas que vosotros no sabéis y me necesitáis para aprenderlas”), teóricas (cuando lo que se explica está mucho mejor expuesto en muchos libros de management) y de lucimiento personal son incompatibles con la ayuda; también lo son los “gurús” que pretenden que los demás acepten y practiquen a pies juntillas lo que ellos predicán.

El objetivo principal del formador debe ser **generar pensamiento en los demás**, nunca su propio lucimiento personal y para ello tiene que poner al servicio de ellos sus experiencias prácticas, sus vivencias, sus vulnerabilidades; y de ellas y bajo ellas indagar en las teorías, profundizar en los principios generales subyacentes que ayudarán a pensar a los demás.

A veces el formador es un “objeto transicional”, es decir se proyectan en él muchos fenómenos organizativos (camaradería, amistad, colaboración, miedo, ira, rabia, etc.) y el profesional experimentado tiene que saber que ninguno de esos sentimientos van dirigidos a él personalmente: son proyecciones de lo que ocurre en la organización que se manifiestan (a veces en forma de silencio, desdén, desinterés) durante la formación -porque es un espacio generalmente exento de los riesgos que implica actuarlas en las operaciones normales de la empresa o con sus jerarquías organizativas- y tiene que saber elaborarlos en beneficio del aprendizaje y del descubrimiento: de la ayuda a los demás para que piensen por sí mismos.

- **Los participantes.**

“Otra jornada de formación más, nos contarán un “rollo”, se irán y todo seguirá igual”. Un comentario muy común. Las razones del mismo pueden ser experiencias negativas vividas pero también lo que Edgar Schein llama “la ansiedad del aprendizaje”. Vayamos con las experiencias negativas, incluso aceptemos que los formadores que han conocido los participantes no han estado a la altura de lo esperado. Pero ¿qué era lo esperado?; ¿qué el ponente contara su rollo y se fuera? De ser así, se habría producido una colisión entre formadores y participantes. ¿Por qué estos últimos no han tomado la iniciativa?, ¿por qué no han pedido al ponente que se aparte del guión y que relate sus experiencias?, ¿por qué no han tomado el control de la situación y aprovechando ese “espacio transicional” conversar sobre los temas que les preocupan?; ¿por disciplina, por no querer tener una cierta confrontación con el departamento de Recursos Humanos? ¿Qué nos está diciendo todo esto de los participantes y de la organización en la que trabajan?

En una entrevista que Harvard Business Review, su editora Diane Coutou hace a Edgar Schein hace ya algunos años una entrevista en la que se dice:

“A pesar de todo el tiempo, dinero y energía que los ejecutivos dedican a programas de cambio corporativo, la cruda realidad es que pocas compañías logran reinventarse a sí mismas. Y esto se debe a que las personas de esas compañías raramente dominan el arte del aprendizaje transformador, es decir, cuestionar profundamente los supuestos o creencias dominantes y, como respuesta, alterar sus pensamientos y acciones. Por el contrario, la mayoría de las personas acaban haciendo lo de siempre de formas maquilladas superficialmente. ¿Por qué es tan difícil de conseguir este aprendizaje transformador”? En la entrevista, a una pregunta de la editora, contesta Edgar Schein: “tengo una posición bastante cauta sobre lo que las compañías pueden lograr y lo que no pueden. El aprendizaje es un proceso coercitivo que necesita sangre, sudor, lágrimas y un cierto nivel de ansiedad para lograr el efecto deseado. La ansiedad es de dos tipos, la del aprendizaje y la de la supervivencia. Esta última nace de la convicción, no siempre consciente, de que sin aprendizaje, en algún momento dejaremos de ser útiles a la empresa y si no somos útiles... La del aprendizaje deriva del miedo a intentar aprender -aprender y cambiar son términos intercambiables- y no conseguirlo”. Continúa Schein diciendo que es difícil alterar y actuar sobre la primera; y que es más fácil hacerlo sobre la segunda, siempre se ofrecerán nuevas oportunidades si las personas siguen interesadas.

¿Están siempre los participantes dispuestos a sudar, sangrar y tener un cierto nivel de ansiedad? En definitiva, ¿quieren aprender?, ¿quieren cambiar?

Sería mejor para todos que quienes no quieran no asistan a estos programas de formación pero entonces entra en juego la otra ansiedad, la de la supervivencia. Quizá las organizaciones deberían explicar este proceso con todo detalle, en toda su crudeza... y que cada persona elija...

- **Las empresas**

Sostengo que el aprendizaje directivo fundamental del que se derivan todos los demás es el estratégico, si por estrategia entendemos el pensamiento y las acciones necesarios para asegurar la supervivencia, la sostenibilidad de las empresas.

Cuando forma parte de la cultura de la empresa la creencia de que la estrategia es coto privado de la alta dirección, es muy probable que los participantes en los procesos formativos no se impliquen, entre otras cosas porque tienen esa ansiedad de supervivencia que nadie es capaz de abordar.

Las organizaciones que operen con esta creencia ofrecerán formaciones dispersas, fragmentadas y que acabarán provocando el hastío de los participantes porque éstos, de manera inconsciente, cuando no consciente y verbalizada, hablarán del modelo mental prevalente que consiste en dividir el personal en dos grupos: uno, relativamente pequeño, los que piensan; otro, relativamente grande, los que hacen.

Es una división artificial y perjudicial porque no aprovecha la inteligencia colectiva y porque causa desánimo ver que hay un grupo de poder inexpugnable que desdeña toda lo que venga de fuera de él.

Una de las respuestas es ofrecer formación a cargo de profesionales que están más en el “*show business*” que en el auténtico desarrollo de personas; otra, contratar a las firmas de formación más caras. Si contratamos a los mejores y no dan la talla no podrá decirse que no hemos hecho todo lo que hemos podido.

El Financial Times del 31 de julio de 2013 publica un comentario sobre Nokia, sobre cómo las culturas nacionales influyen en las organizaciones. En un determinado momento Nokia fue la mayor compañía tecnológica europea, pero ahora está en declive. El artículo achaca que su rápido crecimiento fue facilitado por la “psique finlandesa”: trabajo duro, honradez, unión para superar la adversidad y orientación a los hechos por encima de las emociones. Sin embargo, a medida que creció su mercado, fue víctima de la “tendencia nacional” (finlandesa) a la renuencia al compromiso emocional que hizo que se distanciara de sus clientes.

Si distanciarse de los clientes en la cultura finlandesa, y probablemente en todas, lleva a la decadencia, ¿qué efectos tendrá distanciarse de los empleados?

La formación y el entrenamiento que ofrecen las empresas a sus empleados deben pretender el acercamiento, el apego (en otro artículo me referiré a este concepto con detalle) y no el distanciamiento.