



LA FORMACIÓN: UNA MONEDA CON SUS DOS CARAS.

MSc.,Ing. Gelmar García Vidal. Profesor del Centro de Estudios de Gestión Empresarial. CEGEM. Universidad de Holguín.

INTRODUCCION

Es un acuerdo entre todos los estudiosos de la formación empresarial, que tanto para obreros como para ejecutivos, esta constituye un elemento de vital importancia para encauzar la empresa hacia la consecución de su **Meta**, a través de la búsqueda y utilización de nuevas formas de actuar.

Ahora, si bien la formación es un ingrediente necesario para la mejora empresarial, en ocasiones puede ser insuficiente cuando se mira solo una cara la moneda.

¿Por qué la formación no puede resolver, y de hecho en ocasiones no resuelve, los problemas empresariales?

Con frecuencia nos topamos con el paradójico problema que, después de intensos programas de formación encaminados a resolver una serie de problemas de alguna empresa en específico, estos no han tenido el impacto deseado en la mejora de la organización.

Muchos son los problemas de orden pedagógico, metodológico, de contenido, etc, que pueden haber condicionado tal resultado, sin embargo, aún cuando los programas esten bien diseñados y no cometan tales pecados capitales, desafortunadamente, tampoco resuelven

la causa raíz de los males empresariales: el **QUERER** de los miembros de la organización a la hora de llevar a la práctica lo aprehendido.

UNA REVOLUCIÓN PARA EL SISTEMA EMPRESARIAL

La necesidad de revolucionar nuestro sistema empresarial implica que el papel de los miembros de cada empresa, en especial de sus ejecutivos, evolucione con rapidez, exigiendo esto una permanente adaptación a las condiciones cambiantes de nuestro entorno.

Todo esto trae consigo el necesario conocimiento de nuevas tecnologías, procesos de trabajo, filosofías de gestión y nuevas formas de administración de los recursos humanos, y es aquí donde **el valor teórico de la formación** tiene su sustento, o sea, formación teórica como medio para mantenerse al tanto de las tribulaciones de un entorno conflictivo, dinámico y turbulento no obstante la formación tiene también un valor práctico.

Si entendemos esto así, es el momento entonces de enfocar a la formación no con el pensamiento del cumplir con algún plan de capacitación, sino como elemento clave y estratégico para el éxito organizacional, y esto conllevaría a

cambiar nuestro paradigma de como medir el resultado de la misma.

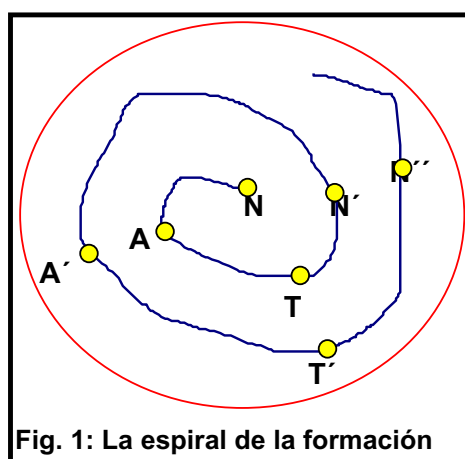
Ha llegado la hora más que de **evaluar**, que es la medición de la obtención de "resultados", pero en términos de cursos impartidos contra cursos programados, de **valorar** la integración de esa eficiencia en un juicio de valor y aporte a la realidad concreta de nuestras empresas en busca de la eficacia. Hay que recordar en esto el dicho de *dime como me mides y te dire como me comporto*.

Es hora de comenzar a medir el beneficio de la formación, hay que comenzar a preguntarse hasta que punto el comportamiento de las personas, posterior a las acciones de formación, esta impregnado de lo aprehendido, mostrado así un desprendimiento de viejos paradigmas y adopción de nuevas formas de pensar y actuar.

LA DOBLE MEDICIÓN DE LA FORMACIÓN

Lo que aquí estamos proponiendo es medir a la formación mirando sus dos caras, ya que esta no puede ser vista como un *fenómeno* que ha cobrado auge a raíz de los cambios medioambientales que circundan a nuestras empresas, sino como a un *acontecimiento* con un impacto determinado en el orden social, pero también económico.

La formación debe seguir una espiral ascendente que surge en el seno mismo de la organización y se revierte a esta elevándola a un plano superior. Reconocemos en esta espiral tres puntos neurálgicos, **Necesidad (N)**, **Absorción (A)**, y **Transferencia (T)**, los cuales trataremos de analizar aquí sucintamente.



Comencemos con la **absorción** y la **transferencia**.

ABSORCIÓN

El proceso de absorción de conocimientos se compone de dos elementos: **instrucción**, y el **entrenamiento**, que son los medios por los cuales una persona se apropia del SABER.

La **instrucción** proporciona conocimientos y debe garantizar que la persona SEPA de QUE HA DE VALERSE (herramientas conceptuales).

El **entrenamiento** va la búsqueda de la habilidad, debe garantizar que la persona SEPA COMO VA A UTILIZAR las herramientas que adquirió (crear habilidades), para que luego pueda ponerlas en práctica.

Hasta que una persona no sepa COMO utilizar los conocimientos NO puede decirse que ha sido entrenada, ya que no tiene la **capacidad** de poner en práctica los conocimientos teóricos aprehendidos, en fin, no ha creado las **habilidades necesarias**.

El objetivo de este punto no es que los miembros de una organización absorban solo una serie de conocimientos teóricos desorganizados de lo que se puede hacer, sino que sepa como ponerlos en práctica para resolver los problemas concretos de su empresa.

La **instrucción** sin **entrenamiento** esta desvalida. El **entrenamiento** sin **instrucción** es estéril.

Si analizamos la **absorción** podemos darnos cuenta que esta siendo percibida como un *proceso de afuera hacia adentro*, pero resulta que de esta manera no es como se realizan los cambios.

Muchas de las barreras que impiden que la formación resuelva lo que de ella se espera son producto del propio sistema superación.

Investigadores en el campo de la psicología han sugerido que los 2 hemisferios cerebrales son responsables de diferentes tipos de pensamientos, el derecho **maneja el comportamiento**

creativo, el izquierdo **controla el pensamiento judicial**, análisis, comparaciones y elecciones.

Recientemente investigaciones refutan lo anteriormente planteado, alegando que todos piensan judicial y creativamente con ambos hemisferios, no obstante a como se comporte esta situación.

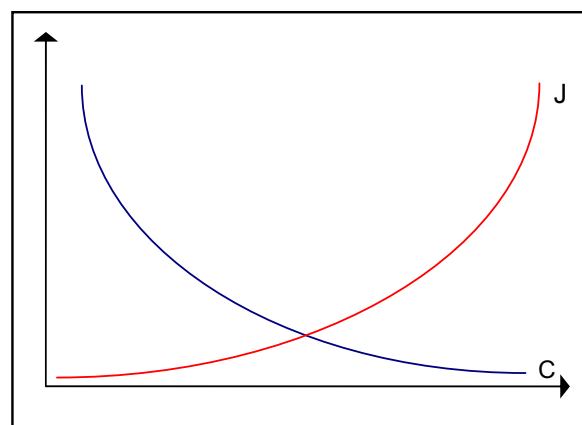
Por encima del 90% de nuestra educación formal entrena a nuestro pensamiento judicial donde quiera que este se encuentre.

Aprovechamos el proceso de **absorción** para enseñar el “**camino correcto**” para resolver los problemas, estimulando el pensamiento judicial.

Como resultado aprendemos por imitación y no por principios fundamentales. Como resultado, los juicios crecen con la edad y la creatividad decrece.

Las respuestas correctas fallan ante la realidad, es obligación de aquellos que enseñan, desarrollar la habilidad del PENSAR para que la gente encuentre su propio método para resolver sus problemas.

Para que el proceso de absorción sea creativo, debemos desacoplar los juicios de la imaginación.



Todo lo anteriormente dicho depende del **paradigma** de la persona encargada de

llevar a cabo la formación. El **paradigma del instructor** es un paradigma que ya

nos queda estrecho. El decoroso acto de dictar una magnífica conferencia queda al margen ante la tarea de enseñar a PENSAR. Es mucho más fácil **instruir** que **entrenar**, pero aún el entrenamiento se hace mucho más fácil ante la tarea de enseñar a resolver los problemas allí donde están.

El **paradigma del consultor** es la visión a adoptar en estos tiempos. El consultor, si es buen consultor, enseña a PENSAR, porque más que dar una respuesta correcta, lo que hace es ayudar a encontrar los problemas propios y el modo de resolverlos:

Enfrenta a la gente a sus problemas.

Trata que encuentren su propio método.

Evalúa el resultado del método.

Injecta herramientas y sentido común.

La gente resuelve su problema.

El consultor debe garantizar una calidad requerida para lograr que los miembros de la empresa **vivan internamente** un proceso de cambio, que de lugar a una **acción externa de transferencia**.

TRANSFERENCIA

La **transferencia** es la acción externa, es el fin último que persigue la formación. Es el **momento de verdad** en que se materializa el QUE y el COMO dejando un impacto en la realidad empresarial.

La **transferencia** es un *proceso de adentro hacia afuera* resultado del proceso de **absorción** y depende única y exclusivamente de los miembros de la empresa, de si están verdaderamente interesados en llevar a la práctica el SABER adquirido.

Algunos deterministas pudieran interponer un sinnúmero de barreras al proceso de **transferencia**, restricciones políticas, administrativas o físicas, que no negamos su existencia, pero tampoco debemos olvidar la libertad última de todo ser humano que es la de elegir una respuesta

adecuada ante los embates de su entorno y responsabilizarse con el cambio de este. Estamos hablando, si duda alguna, del QUERER HACER de las personas.

El conocimiento y la habilidad no garantizan el cambio, sino están acompañados de una **actitud proactiva** ante los problemas, y con la ausencia de ella vienen los fallos de la mayoría de los procesos de formación como ya se comentaba al inicio del trabajo.

Solo cuando ha ocurrido la **transferencia** y la empresa ha recibido el influjo del conocimiento

y las habilidades apreñadas por sus miembros se puede decir que estos están formados, concluyendo así el proceso de aprendizaje y desarrollo, de **formación**.

¿POR QUÉ NO OCURRE LA TRANSFERENCIA?

Si damos por cierto que el proceso de **absorción** se realiza como debe ser, qué pudiera estar incidiendo entonces en la no ocurrencia de la **transferencia**.

Analicemos primero el punto que habíamos dejado sin explicación: la **necesidad**.

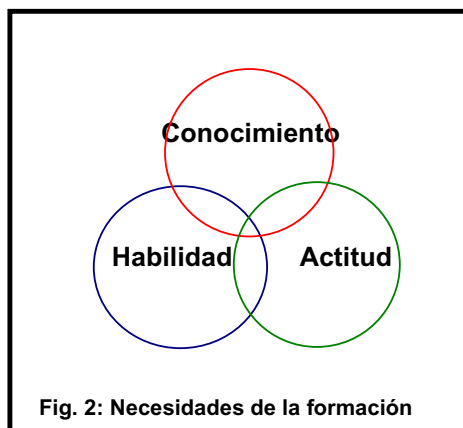
No vamos a entrar a analizar teóricamente, las necesidades, solo dejar sentado el hecho de que cuando se tiene una **necesidad** se trata de satisfacerla a toda costa, ya que es una carencia personal

Reflexionemos con el siguiente ejemplo nada académico:

Si un hombre está en un país extraño y tiene **hambre** (necesidad de alimento ha satisfacer) no puede empezar a pedir por las esquinas un plato de comida oriunda de su tierra, primeramente tiene que aprender los platos que se comen allí, y se va **instruyendo** en el asunto, pero también tiene que aprender a pedirlos y para eso tiene que crear **habilidades** en el idioma de ese país extraño, y desde

luego que si llega hasta aquí (y todavía no ha muerto de hambre) lo más lógico sería poner en práctica lo que **sabe** para comer

(**actitud**) y de esta forma satisfacer su **necesidad de alimento**.



Se trae el ejemplo a colación porque cada vez son más los que conocen de un gran número de Determinación de Necesidades de Aprendizaje (DNNA) de ejecutivos realizadas, a través de años en una buena cantidad de organizaciones, y sin embargo, aún cuando fueron llevadas a cabo las acciones de **instrucción** y **entrenamiento**, y aunque sea en un ínfimo grado los miembros de la organización se apropiaron de algún conocimiento y alguna habilidad, dichas empresas, para ser ultraconservadores, no han mejorado mucho.

Entonces quizás sea bueno preguntarse ¿existía realmente la **necesidad**?, ¿de quién era entonces?, o, si realmente existía ¿por qué una vez satisfecha no paso nada de lo previsto?. Tal parece que hubiéramos aprendido un libro de cocina de la India y a hablar el hindú para luego dejarse morir por el simple hecho de no QUERER pedir comida.

El primer problema aquí es que la gente no sabe su problema, lo que provoca que las necesidades por las que se muevan son vitales, pero ingenuas. Esto se explica con el simple hecho de que en ocasiones escuchamos cosas como: “queremos un curso de técnicas de dirección para

mejorar la dirección de nuestra empresa”. Así de inicio todo parece correcto, pero nadie sabe cuál o cuáles son los problemas que tiene la dirección. La realidad nos obliga a trabajar con necesidades concretas y prácticas. Nos obliga a encontrar los problemas e incidir sobre ellos, no sobre un montón de síntomas que, el actuar sobre ellos, nos llevan a reducir nuestra eficacia.

Por otro lado, yo creo que la **necesidad** existe, pero es una **necesidad oculta** que los miembros de nuestras empresas si se han percatado de ella, no la han hecho suya, ya que la posición no es la de revertir su SABER a la empresa, y si estos no hacen suya tal **necesidad** no habrá formación por mucho conocimiento absorbido y, consecuentemente, como nadie ha llevado nada a la práctica, no habrá mejora organizacional.

Lo que está ocurriendo en la actualidad es una transmisión de conocimientos con muy buenas intenciones, pero que no lleva a la acción simplemente porque la gente NO QUIERE transferir lo que aprenden, les falta **actitud**, y esta evidencia la ausencia de la **necesidad real**. ¿Será esto consecuencia que son malos los trabajadores que hay en

nuestras empresas? Por supuesto que no, es falta alineación, les falta el compromiso, les falta el PARA QUE.

Los miembros de una empresa necesitan, y he aquí la **necesidad** y **pecado original**, estar involucrados y comprometidos, ser dueños verdaderos de sus empresas, por esto hay que entender que los miembros de una empresa no solo están para hacer, sino también para pensar y decidir, dentro de la empresa, lo que debe hacerse, apropiarse de una parte de las utilidades de su empresa y el poder de elegir y revocar a sus jefes en función del desempeño realizado por este. En fin tener responsabilidad ilimitada con el éxito y el fracaso de **su** empresa.

Esta ausencia imperdonable en nuestro sistema empresarial hace que la gente se olvide que trabajan para ellos mismos e inhibe el proceso de **transferencia**. Esta es una causa de la falta de actitud, la otra viene con la altura, o sea, con el nivel jerárquico dentro de la empresa. Yo creo que en una buena cantidad de casos a más nivel es más difícil formar.

Esto se debe a que hay más **poder autorizado** en juego y el solo hecho de poner en práctica la más autocrática filosofía de dirección actual encierra *per se* desafíos a ese poder.

Esta claro que estos son remanentes de algunas personas con **mentalidad de la escasez** que laceran nuestro sistema empresarial, por suerte hay aires de cambio, no obstante los que quedan escondidos por ahí todavía no han comprendido que si están en ese puesto es porque están representando a los trabajadores que son los dueños de esos medios de producción y a los cuales debe **servir** en todo momento, porque ellos, quiéranlo o no, son los que tienen el verdadero **poder**.

Después de analizar todo esto creo que estamos en condiciones de plantear que la formación hay que medirla en dos

momentos para poder llegar a conclusiones acerca de ella. Hay que medir lo aprendido (**índice de absorción**) y el resultado desprendido del comportamiento postabsorción (**índice de transferencia**)

El definir estos dos indicadores implica no tener que mirar a la formación solo a través del *paradigma del gasto* enfocado a lo que se gasta por este concepto olvidando de esta forma la otra cara del libro contable en donde se anotan lo que percibe la empresa.

La formación será un gasto solo cuando NO se revierta en la empresa con un saldo positivo y este comportamiento será únicamente responsabilidad de la gerencia de la empresa. De no comportarse de tan indeseada manera, la formación debe ser vista como una **inversión** que realiza la empresa en pos de su mejora.

Cuando exista la **transferencia**, que dejará ver un mejor desempeño empresarial la empresa habrá recuperado con creces el supuesto "gasto" en que había incurrido, existiendo un impacto positivo de la formación no solo en el orden económico, sino social, pudiendo hablar quizás del indicador Retorno sobre la Inversión en donde los resultados sean:

- mayor retribución,
- mayor participación de los miembros en la dirección de la empresa,
- mayor creatividad e innovación,
- mayor motivación,
- mayor satisfacción de clientes (internos y externos),
- mejor imagen de la empresa,
- etc.

Indiscutiblemente mayores que lo invertido.

CONCLUSIONES

La formación es un factor decisivo que permite acceder a los niveles superiores

de la vida profesional no solo en su nivel teórico, sino también en la *praxis*.

La formación se completa en el acto práctico de llevar a la realidad lo aprehendido, pero para ello se necesita alineación miembro - empresa en valores, metas y acciones capaz de desarrollar un actitud positiva que permita hacer pasar la transferencia.

La importancia estratégica de la formación radica en su función para estimular y propiciar la creatividad, la innovación y el espíritu de cambio. Toda formación debe estar dirigida a descubrir oportunidades para hacer que la gente actúe en consecuencia, si no pasa así es como si botáramos el escaso dinero de nuestros bolsillos en un latón de la basura. Porque ¿para qué queremos gente que sepa si no hacen nada con lo que saben?. Es llenar una casa de batidoras y no hacer batidos.

La formación no es independiente de la empresa aún cuando en ocasiones se realice fuera de ella, sino que tiene como objetivo la mejora del desempeño empresarial y la elevación de la competitividad a través de la búsqueda de soluciones desde adentro.

A través de la **absorción** la gente se apropia de una imagen acerca de la actuación futura que de ella se espera. Con el acto de **transferencia** se es consecuente con lo aprendido y se consigue el objetivo de la formación.

Como sistema la formación ha de enfocarse al cambio interno (de las personas) y externo (del entorno), o sea, ha de cambiar actitudes erróneas tanto en

jefes como en los restantes miembros de la empresa, ha de acercar a la gente al descubrimiento de oportunidades, ha de ser más imaginativa y abierta a la consideración del entorno como cosa que hay que gestionar, ha de estar más pensada para donar a los formados la capacidad de asumir riesgos, pero por sobre todas las cosas ha de inducir a la gente a **actuar** mirando de esta forma la otra cara de esta moneda.

SI NO VA A HABER ACCION, PUES QUE NO HAYA FORMACION.

BIBLIOGRAFÍA

1. Covey, Stephen R. Los 7 Hábitos de la Gente Eficaz. Editorial PAIDOS. México. 1994.
2. M. De Sagarra, Josep. El Futuro, la Empresa y la Formación del Hombre. Rev. Alta Dirección No. 107 Año XIX Ene-Feb. España. 1983.
3. Ramirez del Rio, Antonio. Valoración Integral de la Formación. Rev. De Trabajo y Seguridad Social Estudios Financieros. Num. 151 Octubre. España. 1995.
4. Robert Siebeneicher, Paul. Educated, Trained Employees Are Key To Success for Today's Businesses. Industrial Engineering. Marzo. USA. 1994.
5. R. Tenner, Arthur. Total Quality Management. Three Steps To Continuos Improvemenet. Addison-Wesley Publishing Company Inc. USA. 1992.
6. Stephen Brown, W. 13 Fatal Errors Managers Make. Fleming H. Revell Company Publisher. USA. 1985. 