

## Si la formación es la solución ¿Cuál es el problema?

**H**ace unos meses participé en un foro en el que diferentes colegas de profesión intercambiamos ideas e inquietudes encaminadas a mejorar la eficiencia de nuestras respuestas a los retos del cliente.

Transcurridas varias semanas y una vez reposadas sus conclusiones, volví a las notas que tomé durante esos días y descubrí que entre tema y tema y mezclado con consideraciones particulares, generamos unas cuantas ideas de interés general que me gustaría compartir con ustedes y que se refieren al **valor añadido de nuestra profesión a las Organizaciones**

Lo primero en lo que estuvimos de acuerdo entre colegas es que **ejercemos un oficio vivo y en permanente evolución. Su motor y timón han sido siempre los retos y problemas que nuestros clientes nos han propuesto.** La evidencia del progreso la constatamos en el número y calidad de las soluciones y herramientas que conforman hoy el bagaje operativo de nuestra profesión, mucho mayor que el existente hace apenas unos años.

Lo segundo en lo que estuvimos de acuerdo es que dicho progreso no podemos cifrarlo en la influencia de “lo tecnológico” en dichas soluciones. Nuestro valor añadido al cliente es hoy muy superior al de hace años no por la tecnología que manejamos **sino por el abanico de retos y problemas que somos hoy capaces de enfrentar o ayudar a resolver.** La evolución en este terreno ha sido mucho mayor que en el tecnológico.

La evolución ha sido tal que hemos reinventado nuestra profesión al menos tres veces (según mis cálculos) en los últimos setenta años. Llamo a estas sucesivas reinenciones “paradigmas” en el sentido de modelos de actuación profesional que implican el dominio de una serie de herramientas y posibilitan la resolución de una serie de problemas típicos y exclusivos del mismo y diferentes a los pertenecientes a otros paradigmas.

Como no quiero aburrirles con detalles no hablaré sino lo preciso de cada uno de estos modelos de actuación.

### **El primer paradigma de nuestra profesión: enseñar al que no sabe**

La historia de los paradigmas de la Formación comienza muy pronto. La tiza y la pizarra, el canto rodado, el palito en la pared o en el suelo, son las primeras tecnologías usadas dentro de este paradigma. La pantalla del ordenador y el puntero del ratón las más recientes. La lección el centro del mismo tanto antes como ahora. Su modelo el maestro de escuela.



El primer paradigma sobre el qué trabajaron los expertos en formación y desarrollo en el mundo empresarial fue el paradigma del maestro escolar. Todo consiste en que una persona: el maestro, vierte su sabiduría acerca de un determinado tema sobre otra: el alumno, de manera que éste, al final del proceso, acaba sabiendo y haciendo las cosas igual o mejor que aquel. El maestro que enseña geografía ó el que enseña a reparar zapatos a su aprendiz actúan en base a la creencia de que enseñar es iluminar al alumno (literalmente "sin luz") con información significativa administrada de la mejor manera posible; esto es, de una manera clara y comprensible. Saben que, para conseguirlo, han de ayudarse de ejemplos y han de mostrar ellos mismos cómo se hacen las cosas si se trata de una materia práctica. Saben que si el alumno se aplica, atiende, pregunta, estudia, memoriza, ensaya y se ejercita, acabará sabiendo lo que él.

Un porcentaje muy elevado de toda la formación que se hace en el mundo de la empresa y las organizaciones hoy en día se desarrolla aún dentro del paradigma que acabamos de describir. Se espera del departamento de Formación, en efecto, que identifique a los mejores maestros en cada una de las disciplinas que han de enseñarse a los trabajadores-alumnos y que facilite la transferencia de información significativa entre los primeros y los segundos. Y el modelo funciona a las mil maravillas siempre que se cuente con los mejores maestros, los alumnos más motivados y los entornos más favorables. También, es conveniente advertirlo, cuando lo que se trata de transmitir son contenidos eminentemente cognitivos o informativos y cuando existe tiempo suficiente para una completa atención a cada alumno particular.

Pero, por desgracia, no todos los requisitos anteriores se dan frecuentemente en contextos empresariales. El paradigma que estamos describiendo falla estrepitosamente cuando hay que formar a gran cantidad de personas garantizando que todas ellas acaben sabiendo hacer lo mismo en poco tiempo. ¿Qué hacer entonces?: Actuando bajo los supuestos de este paradigma, no hay respuesta: o la formación sale muy cara, o dura excesivamente o no puede asegurar que todos aprendan lo mismo.

### **El segundo paradigma: rapidez y precisión sin maestros.**

**Los nietos de los maestros: los formadores, representan verdaderas mutaciones del oficio original.** Son ya otra cosa porque pertenecen a un paradigma rector diferente. Un paradigma que se originó en los años 40 y 50 del pasado siglo cuando aparecieron de manera acuciante muchas de las necesidades que acabamos de describir. Nos referimos a las que planteó la industria de guerra americana enfrentada a la entrada de EEUU en la segunda conflagración mundial. Una industria y un ejército que se encontró con la necesidad perentoria de formar grandes cantidades de personas en poco tiempo y con un número limitado de maestros. Gente del común, granjeros o estudiantes que había que convertir en soldados aptos para el combate en pocas semanas.

La respuesta a esta necesidad por parte de los pedagogos contratados a la sazón por el ejército norteamericano supuso no un mero avance dentro del paradigma clásico -que, como vimos, no tenía



respuesta frente a la necesidad planteada- sino toda una revolución. Supuso, de hecho, el origen del segundo paradigma en la historia de la formación. El segundo en decenas de millares de años. El paradigma de la formación basada en la conducta.

Los pedagogos que trabajaron al servicio del ejército durante estos años lo hicieron en el contexto de los principios de la psicología "behaviorista" o psicología de la conducta iniciada años atrás por Watson y Skinner. **Lo esencial, decían éstos es lo que la gente necesita hacer no lo que necesita conocer o saber para hacerlo.** La información y el conocimiento son necesarios pero no es lo que importa a la hora de procurar aprendizaje. Lo verdaderamente importante es conseguir centrar la atención formativa en las conductas perseguidas. El propósito de todo ello era algo tan anglosajón y tan empresarial como "ir al grano"; dejarse de rodeos. Ya basta de tantas horas de formación consumidas en asuntos colaterales o accesorios que solo sirven para lucimiento del maestro; definamos lo que queremos y centrémonos en ello lo antes posible poniendo luego, si queremos, los potentes medios pedagógicos del paradigma anterior a su servicio. Pero... ¿Cómo lograrlo? Muy sencillo, dijeron: hagamos trabajar al maestro "en laboratorio", enlatemos su sabiduría, estandaricémosla de manera que cualquier persona con una capacidad pedagógica media y siguiendo sus instrucciones sea capaz de conseguir cambios de conducta (aprendizajes en este paradigma) en menos tiempo que los conseguía él, si los conseguía..

Esta fue, ni más ni menos, la aportación esencial de este paradigma al mundo de la formación: la técnica de análisis de necesidades formativas y la de definición de objetivos didácticos en términos comportamentales. Ello facilita enormemente tanto el diseño de la secuencia de intervenciones formativas con el participante (las justas, las precisas) como la evaluación de la consecución de los objetivos perseguidos.

El maestro, el que sabe de la materia desde el punto de vista conceptual y el pedagogo han de colaborar de una manera intensa en la primera parte del ciclo: en el análisis de necesidades y en la identificación de objetivos didácticos. Luego interviene el metodólogo el cual elabora el "*lesson plan*" o guía de clase: una especie de partitura detallada de las intervenciones del formador. Finalmente, en la hora de la verdad, frente a los participantes (ya no alumnos) interviene el formador, que puede ser o no el mismo que el que intervino en el diseño. La misión de este segundo formador es leer el *lesson plan* igual que se lee una partitura e interpretarlo en el salón de clase. El formador pueden ser ya varios formadores, tantos como sean necesarios en función del número de personas a formar. Incluso pueden no existir si son sustituidos por un texto de formación programada destinada a la autoformación.

Hoy todo esto nos parece obvio; pero, en el momento de su aparición, la técnica supuso toda una revolución en nuestro mundillo y representó el nacimiento de una profesión: la de formador; tan diferente a la de maestro, modelo del anterior paradigma. Trabajar dentro de este paradigma permitía, pues, responder con efectividad suficiente al problema que el anterior paradigma se veía incapaz de solucionar: acertar a la primera con economía de recursos materiales,



temporales y humanos (los formadores); incluso sustituyéndolos por textos o por máquinas de enseñanza si era preciso.

### **El tercer paradigma: formación orientada a resultados de negocio**

En los años 70 del siglo pasado se produce el tercer cambio de paradigma; esta vez no por que fracasara el segundo sino por puro éxito del mismo. El formador, armado con los miles de años de experiencia del primer paradigma y las potentes técnicas que el segundo generó y probó con éxito durante los 50s y los 60s, se envalentonó y se inventó una nueva profesión generando, de paso, un tercer paradigma en el mundo de la Formación. La idea central de este paradigma es bien sencilla: **la aportación de valor de la Formación a la empresa no es su capacidad de lograr cambios de conducta sino su capacidad de lograr mediante ellos impactar en los resultados empresariales.** Yo (ahora no formador sino “consultor del rendimiento”) le voy a ayudar a usted, empresario, directivo, a identificar problemas de rendimiento en su empresa, en su unidad; le voy a ayudar a identificar qué parte de esos problemas están causados por problemas de rendimiento humano y le voy a sugerir un plan de medidas de solución integradas que le ayudará a solucionar esos problemas. Algunas de esas soluciones tendrán que ver con formación, otras con el resto de factores que incluyen de una u otra manera sobre el rendimiento humano en la organización: definición de tareas, motivación e incentivación, etc.

El nuevo oficio de consultor de rendimiento está todavía hoy asentándose a pesar de haber nacido hace más de 20 años y comienza a ser ya, en toda la regla, un oficio del siglo XXI. Todas las Organizaciones saben lo que es un formador del paradigma uno; bastantes disfrutaban de los beneficios de tener profesionales que, además, dominan las técnicas y tecnologías del paradigma dos. Cada vez más son las que van descubriendo las ventajas de contar con profesionales del tercer paradigma en su seno.

La International Society for Performance Improvement y sus órganos de difusión: el Performance Improvement Review y los Simposiums que organiza periódicamente ésta son los foros donde se cuecen los ingredientes y las salsas de los profesionales de esta nueva disciplina: la “performance technology” o la tecnología de la mejora del rendimiento humano en las Organizaciones. Acercarse a ellos puede dar al lector interesado toda la información y consejo profesional que precise para aventurarse en esta nueva profesión con seguridad suficiente.

### **El cuarto paradigma: lo que importa es que la Organización aprenda.**

Nacido en los años 60 de la mano de Chris Argyris hace su aparición en el mundo en los 90s gracias a gente como Peter Senge y los que trabajaban a la sazón el tema de las Organizaciones que aprenden (*learning organisation*).

Este paradigma nos enseña a trabajar desde detrás de las conductas que hay que modificar, desde lo que causa éstas. Se trata de manejar el “double loop learning” al que se refiere Argyris. De esta manera tan





circense, aseguramos cambios más estables y duraderos en las conductas que nos pagan por modificar. Lo que hay detrás de la conducta no son, ni más ni menos, que los **patrones cognitivos** que las sustentan y que las mantienen o modifican.

El paradigma cuatro posibilita trabajar con las Organizaciones como tales (que empiezan por ser sus directivos) cambiando sus pautas de interpretación de la realidad (que son las que, finalmente, condicionan los comportamientos humanos individuales de la gente que trabaja en ella.

