

¿Nada nuevo en formación?

Desarrollo directivo

No es extraño que muchos directivos con experiencia sean reacios a invertir su escaso tiempo en nuevos cursos de formación y programas de desarrollo.

A este aparente desinterés se enfrentan no pocos de quienes tienen la responsabilidad del desarrollo y la formación en una organización. Mientras el subgrupo de *juniors* acepta con entusiasmo cualquier oportunidad que la organización le brinda para ampliar su formación, el de *seniors* lo puede sentir como una pérdida de su valioso tiempo.

¿Es este desinterés hacia toda la formación o solo hacia cierto tipo? ¿Hay algo nuevo y útil que encaje con las demandas de los directivos experimentados?

En filosofía se distinguen dos tipos de saber: el teórico y el práctico.

El teórico es el que te acerca a conocer “la verdad” sobre algo: por qué el sol calienta o cuál parecen ser las causas de una crisis económica. El práctico te permite comportarte de la forma “más adecuada” posible en unas circunstancias concretas: el caso típico es el uso del lenguaje. Al utilizarlo, aún con maestría, no tenemos en mente las reglas gramaticales que lo gobiernan. Aprendemos a usarlo usándolo y depurando su utilización a medida que lo hacemos.

Como dice Juan Antonio Rivera en un divertido libro sobre filosofía, el conocimiento práctico

*se apoya no solo en modelos emulables, sino en una historia de ejercitación previa, a lo largo de la cual cada conducta no ha sido una simple repetición maquinal de la anterior, sino que cualquiera de esas conductas ha quedado bajo el control de sus consecuencias, que han reobrado sobre la respuesta afinándola con cada nueva emisión, aumentando su idoneidad.*¹

Hay ciertas cosas que demandan un *saber práctico* que se adquiere con facilidad, por ejemplo montar en bicicleta. Otras, como el lenguaje, resultan más difíciles como comprobamos cuando intentamos aprender un segundo idioma de adultos.

Todas las competencias *blandas* a las que atiende el *desarrollo directivo* se basan en *saber práctico* complejo. Por ejemplo, para desarrollar la competencia *buen liderazgo*, no es el estudio erudito del liderazgo lo que nos convierte en líderes. Tampoco una decisión racional consciente del tipo *a partir del lunes voy a ser un buen líder*. Y desde luego no es mediante un par de aislados ejercicios prácticos que lo conseguimos.

Una de las dificultades a las que puede enfrentarse quien necesita seleccionar un programa de desarrollo para ser ofrecido a un grupo de directivos, es el uso confuso del término *práctico* por los proveedores de formación.

Casi todos los modelos de cursos o programas de desarrollo existentes entienden *práctico* por *basado en hechos reales o mucha acción y poca teoría*².

¹ Rivera J.A. (2003). *Lo que Sócrates diría a Woody Allen*. Madrid: Espasa Calpe. (p.43)

² Simplificando, podemos encontrar tres tipos de diseño que dan este sentido al término *práctico*.

Un primer tipo podría adoptar la forma de un seminario de 8 horas donde un experto ponente, profesor en Harvard, expone maravillosamente bien ciertos tipos de liderazgo, pros y contras de cada uno. Todo animado con divertidos ejemplos reales de estupendos personajes históricos a cuyo liderazgo todo aspirante a líder le gustaría parecerse.

Otro tipo es un diseño que vertebra la formación alrededor de un caso práctico basado en una reconocible y exitosa empresa. Un caso de éxito en el que se muestra cómo cierto estilo de liderazgo salvó a la organización de la inminente quiebra para, a continuación, lanzarla al estrellato empresarial.

Un tercer tipo, adopta la forma típica de un taller de 8 horas sobre liderazgo, en el que el experimentado profesor propone una serie de ejercicios al grupo de participantes que, divertidos, llevan a cabo. Los ejercicios pueden desarrollarse en un aula; en el campo, tirándose en tirolina o buscando un tesoro escondido; conviviendo en un barco de vela; haciendo algo aparentemente impensable *a priori* como caminar sobre brasas, etc. Tras cada ejercicio, el profesor llama la atención sobre dimensiones importantes del liderazgo que han podido quedar expuestas durante los ejercicios.

En cambio, a nuestro entender, ganar *saber práctico* sobre liderazgo (o cualquier otra competencia blanda) no se trata de practicar cosas o estudiar casos reales sino de, siguiendo a Juan A. Rivera, hacer cosas significativas para el participante, a partir de las que reflexionar de forma guiada, que le ayuden a descubrir ligeros cambios de cuya aplicación (en el contexto habitual mientras se ejerce el rol directivo) surja una respuesta mejorada. Esta respuesta se someterá a un nuevo ciclo, aumentando así la idoneidad en su uso; en el ejemplo que hemos usado, el uso del propio liderazgo.

Aquí el término *descubrir*³ es otro concepto clave. En desarrollo, para que sea eficaz y realmente transformador, el único que puede *descubrir* es uno mismo. El participante no puede delegarlo en el experto. *Descubrir* es un acto personal e íntimo, nadie, por mucha sabiduría que usted le reconozca, puede sustituirle en este acto individual. Así, el cometido del formador-experto no puede ser otro que el de proporcionar oportunidades para que cada uno de los participantes lleve a cabo sus propios *descubrimientos* a medida que practica el ciclo de aprendizaje descrito por Juan A. Rivera.

Aplicando todo lo expuesto, el tipo de curso que responde a quienes buscan verdadero *desarrollo directivo*, donde los significados de *práctico* y *descubrir* están alineados con este objetivo, es uno llamado *experiencial*.

Este tipo podría tomar la forma de un programa de siete mañanas espaciadas una semana entre sí, donde el experto genera las condiciones y guía a los participantes para que estos, apoyándose en sus propias vivencias, experimenten dimensiones del liderazgo relacionadas consigo mismos y su ejercicio del rol directivo⁴. Solo de esta forma, el directivo, ganará verdadero *saber práctico* sobre el ejercicio de un liderazgo mejorado. No necesitará estudiar ninguna teoría o memorizar tipos de liderazgo que, como ha quedado dicho, le servirían muy poco.

Es inútil intentar sustituir el *saber práctico* por *saber teórico*. Son dos tipos diferentes de saber que responden a distintas demandas y no ofrecen resultados equivalentes. Quien busca el tipo de desarrollo al que hemos aludido no puede satisfacerlo con saber teórico por mucha apariencia práctica que adopte.

Es creciente el número de directores de desarrollo y formación que, a la búsqueda de soluciones para el desarrollo de directivos y conscientes de las fuertes limitaciones de los *cursos prácticos* no experienciales, descubren el tipo *experiencial*. No nos sorprende que entre las conclusiones del último informe-encuesta 2013 del *cipd* se dijese⁵:

[los profesionales del desarrollo del talento y la formación] *necesitamos repensar y refrescar cómo apoyamos la formación...*

Y, bajo el epígrafe “Por qué el aprendizaje *in laboris* está despegando”:

Ahora se reconoce mucho más que el aprendizaje experiencial desarrolla habilidades y competencias.



Javier Fidalgo

j.fidalgo@areadeliderazgo.com



www.areadeliderazgo.com

³ Como expresión del proceso de desarrollo, mejor que el término *descubrir* es el de *construir*. Lo mantenemos aquí porque, a nuestro entender, es suficientemente adecuado para el objetivo divulgativo del artículo.

⁴ Esta es una diferencia crucial respecto al tercer tipo de curso descrito en la nota 2. Mientras en los tipos descritos los participantes tienen experiencias compitiendo en un juego campestre, como marineros en un barco o como sorprendidos caminantes sobre brasas, en *curso experiencial* los participantes lo hacen como directivos de una organización particular con vivencias personales asociadas a ese rol.

⁵ *cipd* (2013) . *Learning and Talent Development. Annual Survey Report 2013*, p.39. Recuperado de http://www.cipd.co.uk/research/_learning-talent-development