



# La formación en acción: la experiencia directiva en los programas formativos

**¿**Imagina un curso capaz de considerar sus retos profesionales y su experiencia en el propio diseño del proceso formativo? ¿Ha realizado algún curso que le permita organizar un plan de acción y desarrollar sus capacidades para implantarlo? ¿Qué le parecería contar en ese proceso formativo con la experiencia y contribución de otro directivo que haya vivido una situación semejante y del que pueda aprender en directo?

Sabemos que los cursos así no proliferan y, sin embargo, parecen ser los que los directivos vascos valorarían más. En efecto, el análisis realizado en 2001 por la Universidad de Deusto (ESTE) y la UPV (Sarriko) sobre la situación de la Oferta y Demanda de Formación de Directivos en la CAPV, puso de manifiesto que:

- Las mayores necesidades de formación para directivos se manifiestan en el área de las habilidades directivas
- La preferencia del directivo por acciones formativas diseñadas a medida - que le permitan, por lo tanto, trasladar a la acción su aprendizaje - no se está cubriendo por parte de la oferta de formación actualmente existente.
- Uniendo las conclusiones anteriores, podemos detectar una alta necesidad de formación centrada en el desarrollo directivo, entendido en su sentido más amplio, pero que además permita la consideración de la situación y características de cada directivo y organización empresarial.

Teniendo en cuenta que la mayoría de los directivos reconoce públicamente que aprenden más - y a menudo mejor - de otros directivos que de profesores, y que el aprendizaje que alcanzan en el propio puesto de trabajo - gestionando

retos reales a medida que se presentan - es mucho más relevante que el conseguido en las aulas a través de una sesión magistral o de un estudio de caso, la pregunta evidente era ¿Por qué no incorporar esos dos ingredientes - intercambio de experiencias, y traslado a la acción - al diseño de programas formativos? ¿Sería posible hacerlo de forma eficiente?

### Experiencias formativas

Hemos descubierto la existencia de numerosos precedentes positivos que permiten abordar la formación de directivos desde una perspectiva nueva, eficiente, y orientada a la acción. Muchos de estos desarrollos han sido llevados a cabo en la Universidad de Lancaster, una de las instituciones líderes en materia de Gestión en el Reino Unido.

En los procesos educativos tradicionales se ha entendido siempre que el proceso de desarrollo individual se puede acelerar actuando sobre él de forma separada al propio contexto cultural, social y profesional del individuo. En los nuevos procesos formativos, se trata de conseguir un mejor resultado de la experiencia formativa integrando explícitamente en el mismo a la organización en la que trabaja el individuo, y su grado de desarrollo, así como los cambios en la naturaleza de las actividades laborales.

Imagínense la diferencia de resultados que podría conseguirse en un curso de desarrollo de habilidades directivas (por ejemplo, nuevas habilidades de comunicación) si se aprovecha en el mismo la situación contextual de un participante que se encuentra con un cambio organizativo importante (por ejemplo, la creación de grupos de trabajo y el diseño de nuevas formas de dar servicios a los clientes) e implantando procesos que pueden dar lugar a cambios sustanciales en las actividades profesio-

nales (como pueden ser el lanzamiento de nuevos productos o el establecimiento de nuevas relaciones con los distribuidores de nuestros productos).

Haciéndolo de esta manera, se ha descubierto que ciertas actividades que potencian el desarrollo personal del directivo dan soporte y, a la vez, son potenciadas por actividades que consiguen un desarrollo en la organización o transforman las actividades profesionales. Esta aproximación es particularmente relevante en la formación de adultos, así como en las situaciones en las que la naturaleza de las actividades clave de la organización está cambiando de una forma que no se puede controlar, comprender o predecir de forma independiente por los individuos.

### Aprendizaje de diferentes contextos

Así mismo, la aproximación convencional a la formación de directivos ha asumido que la progresión del desarrollo directivo es posible siguiendo un conjunto de pasos bien diseñados. Sin embargo, los recientes desarrollos en la teoría y en la práctica están mostrando que, en condiciones de turbulencia e incertidumbre como las actuales, el desarrollo directivo depende más de poder aprender de diferentes y múltiples contextos.

Esto lleva a incorporar al diseño del programa formativo: procesos de consultoría entre directivos, fomentar el intercambio de experiencias con directivos de otros sectores de actividad y actuar posteriormente desde el proceso formativo como punto de apoyo que suministre guía y método para realizar el proceso de reflexión posterior sobre esos procesos, de manera que sea posible establecer planes de acción e ideas sobre liderazgo, innovación y colaboración.

La Universidad de Lancaster ha esta-



do trabajando con directivos durante muchos años y ha desarrollado sobre estas premisas un conjunto de programas formativos, a través de los cuales los directivos pueden aprender y hacer contribuciones a los retos y preocupaciones de otros directivos. Esta es una nueva aproximación al desarrollo directivo, que pone a los directivos en acción en el centro del propio proceso de aprendizaje, sacándolos de su contexto habitual e insertándolos - como observadores activos - en la vida real de otros directivos.

### Iniciativas

Algunas de estas iniciativas han sido The Senior Chief Executive Programme (2000-2003), The Basell Leadership Exchange Programme, The International Masters in Practicing Management – developing leaders in public and private organisations, o el programa de desarrollo directivo a nivel regional. Sus características en común son:

- Su punto fuerte es el proceso y no el contenido. No hay una materia concreta, o un área de conocimiento que se esté intentando transmitir o perfeccionar. Por el contrario, el único denominador común es el desarrollo de estrategias para un mejor abordaje de la función directiva.
- Se enfocan a la acción y a la reflexión sobre ella, dando lugar a un aprendizaje experimental que permite una rápida aplicación de lo aprendido a la realidad profesional de cada uno.
- Parte de un cambio en el contexto

profesional, del apoyo de otros directivos y de un formador profesional que reforzará el proceso de reflexión y aprendizaje individual. Por ello, aunque el proceso es común, puede adaptarse a las particularidades de cada participante, permitiendo la consecución de resultados absolutamente personalizados para cada caso.

Creemos que ha llegado el momento de plantearnos la realización de procesos formativos semejantes, adaptados a nuestra realidad y a la problemática de nuestros directivos. La alternativa de los programas 100% a medida presenta dos grandes limitaciones para responder a las necesidades de la demanda:

- Sólo podrían acceder a ellos organizaciones de gran tamaño para alcanzar un coste por persona razonable
- Supondrían una saturación muy rápida de la oferta potencial de los formadores oferentes.

Por el contrario, la posibilidad de diseñar procesos formativos genéricos que permitan atender necesidades de manera personalizada, e incorporar la experiencia de otros directivos al propio proceso, deja de presentar los dos problemas anteriores y abre enormes posibilidades de mejora del desarrollo directivo con un coste de tiempo y dinero claramente asumible, si se compara con los resultados potenciales del proceso.

En esta línea estamos trabajando desde la Universidad de Deusto, en colaboración con Otalora y la Cámara de Gipuzkoa.

### Formación basada en la experiencia

Los ejemplos expuestos nos demuestran que es posible generar programas formativos en los que la experiencia se considera de forma explícita y se convierte en conocimiento. También vemos que es posible desarrollar programas formativos que, basándose en la experiencia y en los problemas concretos a los que se enfrenta cada directivo, personalizan los resultados de aprendizaje aunque utilicen un proceso común. En nuestra opinión, estos procesos elevarían la posterior capacidad de aprendizaje experimental de los directivos, así como el capital social de la CAPV.

No obstante, para que esta promesa se haga realidad, será necesario realizar una adaptación de estos parámetros a nuestra realidad cultural, sociológica y educativa, así como a las propias características de nuestros directivos. El establecimiento de un proceso de diálogo alrededor del aprendizaje integral entre los propios directivos, las instituciones de formación y agentes catalizadores, sería la forma más adecuada de emprender este proceso. Esta comunidad de intereses permitirá, no sólo el compartir buenas prácticas, sino también construir un laboratorio regional en el que la teoría y la práctica se encuentren para un desarrollo directivo sostenido a largo plazo.

**Olga Rivera**

*Catedrática de Organización y Política de empresa. ESTE-Universidad de Deusto*

**Anne Murphy,**

*Cooperative Partnership Development  
The Entrepreneurship Unit, Lancaster  
University Management School*

15urtez  
komunikazioa errazten

Internet Service Edition Digital Multimedia Design Edition Impression Distribution  
Disainua Argitalpenak Inprimaketa Banaketa Internet Zerbitzua Edizio digitala Multimedia  
Impresion Distribución Servicio Internet Edición Digital Diseño Multimedia Edición

**antza**  
grafikagintza & komunikazioa

943 37 07 38  
antzagraf@antza.com  
www.antza.com