

Formación permanente

Las personas mantenemos siempre la capacidad de seguir aprendiendo, de cambiar nuestras actitudes, de desarrollar nuestras capacidades, de contrastarnos con otros, de fijarnos objetivos personales, de descubrir oportunidades dentro y fuera de nosotros mismos, y estas cosas se estimulan cuando tomamos la decisión de ir a formarnos

Se trata de algo que viene de los años cuarenta. Antes uno se formaba en la primera etapa de su vida, y eso le debía servir para siempre. Como otras innovaciones en formación para la dirección, seguramente la pionera en el lanzamiento de la formación permanente fue la Harvard Business School. Hoy, muchas escuelas de negocios del mundo ofrecen una amplia cartera de posibilidades: programas de diferentes duraciones y contenidos dirigidos a atacar la problemática que se le presenta al directivo que ya lleva años en su profesión. Dentro de esta oferta, generalmente abierta al mercado, cabría comentar brevemente la que algunas escuelas dirigen especialmente a sus antiguos alumnos.

Sorprendentemente, este tipo de oferta es escasa. Como antiguo alumno de la Harvard Business School recibo una convocatoria anual para una especie de Asamblea que tiene lugar cada año en un país distinto. Eso es todo. Frente a ello, destaca la actividad que desarrolla el IESE para sus Antiguos Alumnos con el Programa de Continuidad, (ver páginas 114 y siguientes), sobre todo en España. Es excepcional. Sólo existen casos comparables en las escuelas en las que el IESE ha tenido influencia contribuyendo de alguna forma a su lanzamiento o a su desarrollo, en Europa, América, Asia y África.

¿Cuándo formarse?

Estudios realizados sobre este tema ponen de manifiesto que un par de veces durante la carrera profesional conviene hacer una revisión a fondo.

En algunos programas internacionales en China he llevado grupos de directivos a una empresa que tiene allí Lufthansa para hacer el mantenimiento (suyo y de terceros) de los grandes aviones. El mantenimiento más completo de uno de esos aviones requiere unas 200.000 horas hombre de trabajo y uno entiende que es una cosa muy adecuada para hacerla en China.

Bien, pues ese repaso profundo también han de hacerlo los directivos un par de veces en su vida, en un lugar adecuado. Harvard, Stanford, Columbia, Michigan, INSEAD, London Business School, IMD, el IESE, por supuesto, y muchas otras escuelas ofrecen programas de más de cuatro semanas seguidas en módulos para este objetivo.

Después está la puesta al día con las cosas que van saliendo y que hay que ver qué significan para uno mismo: *just-in-time*, reingeniería, CRM, "balance score card", gestión por proyectos, etc. Hay que contrastar cómo otros están incorporando tecnologías, haciendo frente a los retos globales y a la coyuntura. Hay que buscar puntos neutrales de encuentro con los directivos de tu sector analizando con ellos profesionalmente problemas comunes.

La mayoría de escuelas líderes suelen disponer de una oferta que incluye las oportunidades de revisión a fondo como las sugeridas antes y las de puesta al día, y las mantienen actualizadas con la investigación de sus profesores y el contraste entre unas y otras.

En empresas grandes, el papel del responsable de recursos humanos es clave en conocer esta vastísima oferta, evaluarla y saber qué puede ser adecuado para sus directivos en distintas etapas de la carrera profesional. A veces, si un número relevante de directivos de una misma empresa tiene necesidad de actualizarse en una serie de aspectos comunes, los responsables de recursos humanos pueden trabajar con sus proveedores de formación en el diseño de programas hechos "a medida".

En un mundo en el que no tenemos tiempo para nada, cuesta a veces tomar la decisión de dejar por unos días el trabajo, o de adquirir un compromiso importante de dedicación a formarse durante un período largo. Pero la realidad es que las personas mantenemos siempre la capacidad de seguir aprendiendo, de cambiar nuestras actitudes, de desarrollar nuestras capacidades, de contrastarnos con otros, de fijarnos objetivos personales, de descubrir oportunidades dentro y fuera de nosotros mismos, y estas cosas se estimulan cuando tomamos la decisión de ir a formarnos.



Pedro Bueno

Profesor Ordinario, IESE,
Departamento de Iniciativa Emprendedora
pnueno@iese.edu

Publicidad

45

saytel