

FORMAR AL PROFESIONAL EFECTIVO por Antonio Valls

Es un hecho muchas veces reiterado que a cualquier organización (grande, mediana, pequeña o.... unipersonal) le será difícil -por no decir que imposible-, incorporar métodos de mejora continua en su estrategia, productos o servicios, si los buenos profesionales no los impulsan. A menudo encontramos personas aparentemente muy bien dotadas para su trabajo y/o con una excepcional disposición para hacerlo muy bien, pero que sin embargo no tienen éxito. Cabe preguntarse entonces: ¿Qué formación deben recibir estos profesionales, para que puedan vivir, experimentar y hasta transmitir a otros con eficacia, una filosofía que persiga y obtenga la excelencia en el trabajo?

La pregunta no es baladí. El crecimiento y la prosperidad son producto en gran medida del devenir de las organizaciones institucionales, de servicios, empresariales.... y familiares, o lo que es lo mismo: de lo que sus miembros sean capaces de lograr en ellas. Este es pues un interrogante crucial, al que intentaremos dar una respuesta abreviada en este escrito.

Tradicionalmente se ha entendido por formación, el proceso por el cual se transmiten a otros, conocimientos genéricos o sobre cómo hacer un trabajo concreto. Un profesor, utilizando el sistema de la lección magistral -el profesor habla y los alumnos escuchan- hace de agente transmisor, apoyándose en las lecturas y ejercicios que encarga a los participantes. El alumno debe poner a disposición de este proceso, su capacidad de recibir información y de memorizar. Su papel es en cierto modo pasivo, y de almacenaje de conceptos, ideas y datos. Los talentos del participante llamados a actuar en estas sesiones son sus inteligencias lingüística, y lógico-matemática. Este método sigue siendo útil para obtener una preparación académica de base, o una formación técnica específica. Pero resulta que en la vida real, el trabajo del profesional actual -en especial el muy cualificado- a menudo es poco técnico y muy "político". "Político" en el sentido de que en un sesenta, setenta u ochenta por ciento de su tiempo, el profesional está tratando con personas. Y el éxito de su cometido casi siempre está supeditado a su pericia en esa labor. Quizás esto ayude a explicar el hecho de que algunas personas muy poco brillantes en la escuela y en la universidad, han hecho luego destacadas aportaciones en el trabajo.

Gran parte de profesionales dedican sólo una pequeña parte de su jornada a los aspectos "técnicos" o "materiales" de su cometido. Y la faceta del trato con la gente es tanto más decisiva, cuanto más dinámico es el entorno en que se mueve la propia organización; porque para responder a las crecientes y cambiantes demandas de los "clientes" y de la "competencia", una organización tiene que dejar de comportarse como un grupo de personas que actúan como autómatas y dan respuestas estereotipadas y convencionales, y pasar a aprender, pensar, renovarse y reinventarse constantemente, para lograr la mejora y la excelencia continuadas. Hay que aprender de las fuentes clásicas de la ciencia y la técnica -utilizando el método tradicional más arriba reseñado-... pero aprender también del entorno, de uno mismo y de las demás personas.

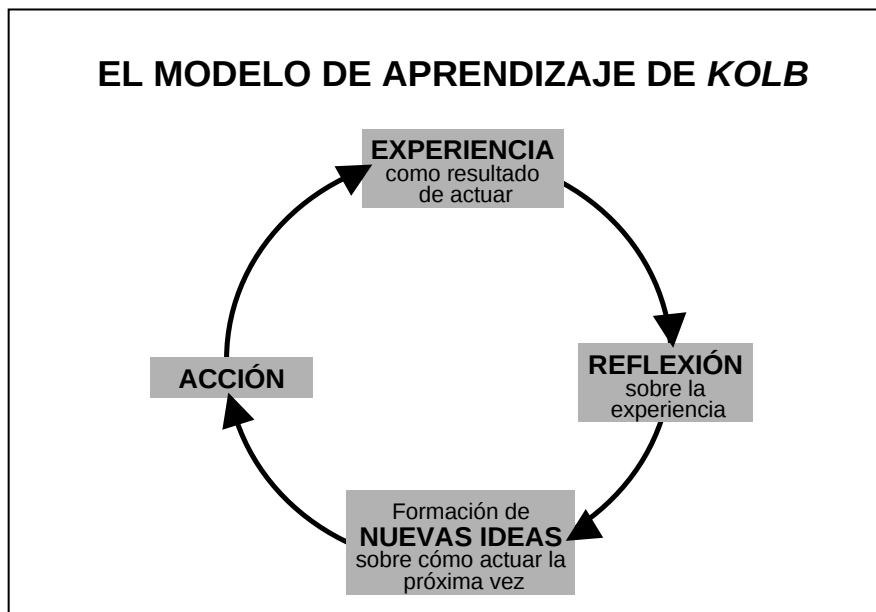
Esta segunda forma de aprendizaje pone al profesional, de lleno en el centro del proceso de adquisición de nuevas habilidades. La responsabilidad de su progreso recae ahora en si mismo en lugar de en el clásico agente transmisor de conocimientos (o profesor). Ahora hay que aprender a aprender -en primer lugar-. Porque para aprender del entorno, de uno mismo y de los demás se requiere una actitud que ningún profesor puede transmitir. Se la puede estimular; pero quien ha de decidir adoptarla es la propia persona. Ella es quien tiene que auto diagnosticarse (con ayuda externa o no) -para lo que se requieren grandes dosis de humildad y de seguridad interior- y decidir que habilidades precisa desarrollar y cuales no. Y además tiene que decidir cómo desarrollarlas... y hacerlo.

Las habilidades propias del trato con la gente (con nosotros mismos y con los demás) que podemos desarrollar, son típicamente las de la inteligencia emocional (IE). Sus precursores sostienen que además de las inteligencias académicas más arriba citadas (lingüística y lógico-matemática), poseemos otras dos inteligencias: la intrapersonal y la interpersonal. La primera nos confiere tres habilidades fundamentales: conocerse, controlarse y motivarse. La segunda, posibilita la empatía y demás competencias sociales. Y estas son habilidades que hasta ahora han merecido poca atención por parte de los educadores. Lo cual es una desgracia porque no

solamente son claves, sino que cualquier persona puede desarrollarlas en alto grado... a diferencia del cociente intelectual clásico (IQ), que es fundamentalmente innato... a tenor de lo que se sabe hasta hoy al respecto.

En lo que hace referencia al proceso de autoaprendizaje de estas habilidades, debemos remitirnos a lo descrito y divulgado por *Kolb* y que se basa en cuatro etapas, que el profesional que se desarrolla y progresa como tal, recorre constantemente (con ayuda de otros o no) según se especifica en el cuadro anexo.

En síntesis, lo que un profesional debe hacer es lo que ningún profesor o libro podrá hacer jamás por él: vivir su profesión como una secuencia sin fin de actividades de práctica y análisis, práctica y análisis, práctica y análisis.....



Podemos concluir afirmando que la persona, hoy como siempre tendrá que recurrir a la formación técnica tradicional (al servicio de la cual tendrá que poner su cociente intelectual). Pero no podrá descuidar el desarrollo de sus habilidades personales, para poder comportarse con la inteligencia emocional que el entorno y la organización piden de él, para incorporar con éxito métodos de mejora continuada para el logro de la excelencia en su ámbito de actuación diaria.

EL ÚLTIMO DE LA CLASE
Un hombre adulto que andaba de paseo un sábado por la tarde, se tropezó con una persona que le pareció reconocer como al último de la clase, de la escuela a la que fue de pequeño. Se le acercó y constató que efectivamente él era, por lo que le dijo: <i>"Caramba!! Tanto tiempo sin verte !!! ¿Qué ha sido de ti? Por tu aspecto, se diría que las cosas te van muy bien...."</i> El que había sido el último de la clase rezumaba éxito por todos sus poros.... Coche deslumbrante, ropa cara, y dientes de triunfador... <i>"Pues sí. Los negocios me van muy bien."</i> Contestó el último de la clase. <i>"Y... ¿Cómo lo has hecho?"</i> Le preguntó el otro... <i>"Muy fácil!!!"</i> Dijo el alumno menos aventajado... <i>"Compro patatas a 10 pesetas, y las vendo a 20 pesetas; y con este margen del 10 por ciento, ya me gano la vida..."</i> El último de la clase seguía sin saber calcular un porcentaje; pero había desarrollado la habilidad de negociar con los demás, había aprendido a controlarse y motivarse.... Desarrolló su inteligencia emocional.