



Formación para momentos de cambio

Las realidades caducas dan paso a realidades nuevas

¿Más de lo mismo o tiempos nuevos?

Es posible que vivamos en un mundo distinto del que hemos conocido en el pasado, y no nos hayamos dado cuenta. Los elementos invariables de nuestro paisaje pueden enmascarar transformaciones profundas. Nuestra casa, nuestro barrio, tienen un aspecto similar al de hace un año. El vehículo en el que nos trasladamos, los itinerarios que seguimos, los puntos de referencia de nuestra ciudad, apenas han cambiado.

Si no formamos parte del grupo de personas que ha perdido su empleo o ha tenido que cerrar su negocio, llegamos cada día a un centro de trabajo que mantiene sus elementos distintivos: el mismo emplazamiento, los mismos muebles, las mismas personas...

Las diferencias con el entorno al que estábamos habituados pueden parecer de matiz.

Tal vez una mayor tensión de tesorería, una caída en ventas más acusada que las que recordábamos, o los rumores insistentes sobre un nuevo ERE. Y, por supuesto, los continuos comentarios sobre la crisis. Tan continuos, que ya han pasado a ser rutinarios. Tan previsibles como las referencias meteorológicas en las conversaciones cotidianas. Del mismo modo que un cambio de estación, sobre todo si resulta brusco, incrementa la frecuencia de las observaciones sobre el tiempo, un cambio de ciclo económico hace que nos refiramos de un modo más asiduo a los rigores del momento que atravesamos. Habrá que abrigarse un poco más, habrá que aspirar las incomodidades de un catarro o de una gripe, y esperar que lleguen tiempos mejores.

¿Y si todas las transformaciones que vivimos no fueran un paréntesis que interrumpe sólo temporalmente el "curso normal de los acontecimientos"? ¿Y si el escenario que se abre tras esta crisis fuera realmente diferente al que estábamos habituados?

La vida de los otros

En 2007, el Oscar a la mejor película extranjera correspondió a la película alemana "La vida de los otros", un extraordinario relato de la vida en Alemania Oriental durante los últimos años del régimen socialista.

El guión describe con detalle la transformación de un eficiente oficial de la Stasi, espía y maestro de espías. El capitán Gerd Wiesler ha hecho de su vida un servicio a una causa que reclama una gran firmeza en los principios, junto a un notable rigor en la ejecución. Es el perfecto empleado, comprometido con la organización y con altos niveles de desempeño. No ha

ascendido en la escala jerárquica como colegas que tienen mayor capacidad política, pero es apreciado por sus jefes y goza de toda su confianza.

En una de sus misiones, se ocupa personalmente de vigilar a un reputado autor teatral: su relación personal con una actriz, sus encuentros con otros personajes de ambientes intelectuales y literarios, etc. Wiesler es un hombre aparentemente gris y metódico, pero tiene otras capacidades que permanecen ocultas para quienes sólo contemplan la faceta profesional de su vida. Es un hombre sensible, capaz de llorar ante la emocionada interpretación de una sonata. Es también una persona con una aguda capacidad crítica, aunque de momento sólo la ha empleado para analizar vidas ajenas y desmenuzar sus motivos e intenciones. La tarea que ahora le ocupa juega el papel de un espejo. Su desarrollada capacidad de observación se enfoca ahora sobre sí mismo.

Poco a poco se abre una grieta entre las creencias que han alimentado su trabajo y su vida durante años, y los hechos que observa. Así, se debilita la lealtad a las personas que dirigen la organización a la que ha dedicado tanto tiempo, y por primera vez empieza a pensar y actuar por cuenta propia.

El mérito del director consiste en mostrar este proceso de una manera creíble. No sería verosímil que una persona con esa historia a sus espaldas modificara su modo de ver las cosas de la noche a la mañana. Es una transformación progresiva, marcada por hitos intelectuales y emocionales. Por eso, aunque la película dura más de dos horas, ninguno de los episodios o de los personajes resulta superfluo. Cada uno de ellos va abriendo un poco más la grieta hasta convertirla en un abismo.

La película muestra lo difícil que resulta, incluso para una persona inteligente, romper

con sus rutinas mentales y ser capaz de percibir que el mundo en el que vive se está transformando. Es muy reveladora la escena en la que Wiesler, degradado al final de su carrera, se ocupa de tareas rutinarias en un departamento de censura de correspondencia. El grupo del que forma parte inspecciona cansinamente todas las cartas sospechosas, hasta el día en que la radio informa de que el sistema se ha venido abajo y que el muro está siendo derribado. Durante unos largos segundos, se miran unos a otros interrogándose con la mirada. Hasta que, finalmente, se van levantando y abandonan la sala. Incluso cuando el cambio es ya una evidencia, todavía siguen afeitados a su trabajo repetitivo. No tiene ningún sentido leer un renglón más de las cartas que tienen entre sus manos, pero ellos todavía dudan.

Formación para tiempos de cambio

De estas reflexiones sólo se pueden extraer consecuencias positivas: las realidades caducas dan paso a realidades nuevas. El nuevo escenario al que nos enfrentamos ofrece múltiples oportunidades. La cuestión es: ¿hasta qué punto estamos preparados para hacer frente a retos nuevos? La formación juega aquí un papel de extraordinaria importancia.

Para los próximos meses, es previsible que las empresas mantengan —con algunos recortes, por razones obvias— las partidas destinadas a la formación en su acepción más básica: capacitación para el manejo de herramientas, procesos y técnicas de gestión. Es el aspecto más mecánico, aunque imprescindible, de los programas de formación.

Cabe también anticipar un incremento de la formación contratada directamente por los propios interesados, aparte de los presupuestos de sus empresas. Es una respuesta lógica ante el crecimiento del

desempleo. Hay profesionales que —si se lo pueden permitir— prefieren invertir en sí mismos durante unos meses en los que el mercado laboral está frío, antes que aceptar un empleo incoherente con la carrera que están siguiendo.

Una de las lecciones de esta crisis es que debemos ganar en márgenes de autonomía. En periodos más estables, podíamos tomar decisiones sobre la base de comportamientos ajenos relativamente previsibles: clientes que seguirán comprando, bancos que seguirán financiando, empresas que seguirán dando empleo... La quiebra de estas seguridades lleva a la convicción de que, en momentos de mayor inestabilidad, cada uno debe ser capaz de seguir avanzando por sí mismo, independientemente de que lo que hagan otros. Esta experiencia no debería conducir a comportamientos insolidarios, pero sí a una mayor conciencia de que la mejora en las propias capacidades aporta mayor seguridad que un contrato "indefinido".

Por último, se detecta un creciente interés por una formación para la que no existe manual: la que nos debe preparar para un escenario de crecimiento económico hasta cierto punto impredecible. Esta formación se caracteriza por las siguientes notas:

- 1. Abierta.** La formación convencional prepara para entornos estables, mediante la transmisión de instrucciones precisas. Es una formación que aporta seguridades. El entorno actual requiere de un tipo de formación que nos prepare para desenvolvemos en entornos inciertos, en los que las seguridades son sólo ficticias.
- 2. Práctica.** La teoría es de una gran utilidad, pues sistematiza y ordena los conocimientos adquiridos hasta ahora. Quien no conozca la teoría perderá el tiempo reinventando la rueda. Pero ahora, la formación nos debe ayudar además a descubrir formas nuevas de hacer frente a situaciones nuevas.
- 3. Colaborativa.** El conocimiento que requieren las circunstancias no residen en ningún grupo de expertos, sino que se está desarrollando de una manera viva a través del trabajo de personas que se enseñan mutuamente. Vamos hacia modelos de formación multidireccionales, en el que el rol del formador adquiere matices nuevos.
- 4. Basada en el descubrimiento.** La primera condición de un buen proceso formativo en situaciones de cambio es que nos ayude a reconocer que nuestra actividad no se va a seguir desarrollando como hasta ahora. Asumir que muchos muros han caído es el punto de partida para reconstruir nuestro entorno desde bases nuevas ■

