

EL ROL DE LA CAPACITACION EN LA EMPRESA, EN EL MUNDO DEL TERCER MILENIO ¿SEGUIR SUMINISTRANDO INFORMACION, O POTENCIAR LA CAPACIDAD COGNOCITIVA DE LOS PROFESIONALES ? (TEORIA DE LOS JUEGOS DENTRO DE LA NUEVA FORMA DE CAPACITACION).

Carlos José Farré

Resumo:

1) La eficiencia de la gestión empresarial depende tanto de la capacidad y conocimientos que tengan los responsables de llevarla a cabo, cuanto de la motivación que tengan para aplicarlos al metier. 2) La situación actual de la economía social, presenta un escenario sumamente agresivo, desagradable e incierto, que genera una sensación de frustración y malestar en aquellos. 3) En consecuencia se está produciendo un desfazaje, un desajuste entre los esfuerzos dedicados al mejoramiento y optimización de los conceptos mencionados en la primera parte del acápite uno como medio de lograr el objetivo esperado, y los resultados realmente obtenidos. 4) Ese desfazaje se debe al deterioro de lo mencionado en la segunda parte de dicho acápite. 5) Lamentablemente, la extrapolación de las observaciones actuales, hace prever que ese desfazaje será cada vez mayor, si no se toman medidas correctivas a tiempo. 6) Recomendamos apuntar más a los seres humanos que deben implementar las teorías sobre Costos, que a las teorías en sí mismas. LAS CADENAS SE ROMPEN POR SU ESLABON MAS DELGADO, Y EN LA ACTUALIDAD LOS HOMBRES SON LA PARTE MAS DEBIL DE LA CADENA DEL ESTABLISHMENT EMPRESARIO. 7) La capacitación, a través de nuevas técnicas, puede ser un medio eficaz de revertir el diagnóstico. Los 'juegos' como medio de enseñanza, y el desarrollo del hemisferio derecho como medio de percibir y procesar la realidad, podrían constituir una de las puntas del ovillo a desmadejar. Ojalá no aparezca antes ningún Alejandro Magno. 8) Afortunadamente, aunque todavía sean una minoría, existen ya profesionales que habiendo reconocido el problema, trabajan para difundir la idea y sentar las bases para esta nueva línea de actividad. Es en cierto modo un aliciente ver, que dentro del temario del Congreso en el cual se presenta este trabajo existe, entre sus 17 temas, uno que permite su inclusión para la consideración de estos puntos de vista, que esperamos sean de interés general.

Palavras-chave:

Área temática: *Tendências no ensino da contabilidade de custos e da gestão de custos.*

**EL ROL DE LA CAPACITACION EN LA EMPRESA, EN EL MUNDO DEL TERCER MILENIO.
¿SEGUIR SUMINISTRANDO INFORMACION, O POTENCIAR LA CAPACIDAD
COGNOCITIVADE LOS PROFESIONALES ?
(TEORIA DE LOS JUEGOS DENTRO DE LA NUEVA FORMA DE CAPACITACION).**

Carlos José Farré
U.B.A. - Argentina

RESUMEN

1) La eficiencia de la gestión empresarial depende tanto de la capacidad y conocimientos que tengan los responsables de llevarla a cabo, cuanto de la motivación que tengan para aplicarlos al metier.

2) La situación actual de la economía social, presenta un escenario sumamente agresivo, desagradable e incierto, que genera una sensación de frustración y malestar en aquellos.

3) En consecuencia se está produciendo un desfazaje, un desajuste entre los esfuerzos dedicados al mejoramiento y optimización de los conceptos mencionados en la primera parte del acápite uno como medio de lograr el objetivo esperado, y los resultados realmente obtenidos.

4) Ese desfazaje se debe al deterioro de lo mencionado en la segunda parte de dicho acápite.

5) Lamentablemente, la extrapolación de las observaciones actuales, hace prever que ese desfazaje será cada vez mayor, si no se toman medidas correctivas a tiempo.

6) Recomendamos apuntar más a los seres humanos que deben implementar las teorías sobre Costos, que a las teorías en sí mismas. LAS CADENAS SE ROMPEN POR SU ESLABON MAS DELGADO, Y EN LA ACTUALIDAD LOS HOMBRES SON LA PARTE MAS DEBIL DE LA CADENA DEL ESTABLISHMENT EMPRESARIO.

7) La capacitación, a través de nuevas técnicas, puede ser un medio eficaz de revertir el diagnóstico. Los 'juegos' como medio de enseñanza, y el desarrollo del hemisferio derecho como medio de percibir y procesar la realidad, podrían constituir una de las puntas del ovillo a desmadejar. Ojalá no aparezca antes ningún Alejandro Magno.

8) Afortunadamente, aunque todavía sean una minoría, existen ya profesionales que habiendo reconocido el problema, trabajan para difundir la idea y sentar las bases para esta nueva línea de actividad. Es en cierto modo un aliciente ver, que dentro del temario del Congreso en el cual se presenta este trabajo existe, entre sus 17 temas, uno que permite su inclusión para la consideración de estos puntos de vista, que esperamos sean de interés general.

RAZON DE SER

Toda tarea de responsabilidad dentro de la gestión empresarial, -en la cual se inscribe la gestión de costos- es realizada por quienes genéricamente son denominamos 'ejecutivos'. La calidad de dicha gestión va a estar entonces, íntimamente ligada a la capacidad que ellos tengan para llevarla a cabo.

Dicha capacidad está en función de tres elementos básicos:

- Capacidad profesional: Conocimiento del metier específico.
- Capacidad personal : De relacionamiento (liderazgo, trabajo en grupo, convicción, creatividad, etc...)
- Dedicación/motivación: Compromiso de integrar las dos capacidades antes mencionadas a los fines de la empresa.

Los dos primeros elementos fueron prioritariamente considerados por todas las técnicas de formación profesional. Se buscó (y se busca) ampliar en lo posible los alcances del ser humano desarrollando su potencial en esas dos áreas, como medio para aumentar la calidad de la gestión empresarial.

El 99% de los libros, trabajos, congresos, etc... en que se analizan formas de mejoramiento de las técnicas profesionales, centra su consideración en los tópicos periféricos, suponiendo un paradigma de ser humano, que llevará a cabo su accionar con total conciencia y dedicación objetiva.

Es un ser teórico, al cual se lo capacita enseñándole métodos, sistemas y técnicas, lo que sería suficiente para esperar de él resultados altamente satisfactorios.

Pero es indudable que por muy desarrollados que se encuentren esos dos potenciales, si no son dedicados en un 100% al objetivo final, estamos desperdiciando eficiencia y posibilidades.

Entendemos que las condiciones de trabajo existentes hoy en día en nuestras empresas (y este es un problema no solo nacional sino internacional y especialmente crítico en los países altamente desarrollados), hacen que esa dedicación esté muy por debajo de lo deseable.

La razón de ser del presente trabajo, es alertar, despertar la conciencia sobre la importancia que tiene, para el logro de nuestros objetivos, este tercer elemento: EL ESTADO ANIMICO/MOTIVACIONAL del sujeto responsable de la gestión empresarial.

Encontrar formas de capacitarlo, potencializar su grado de armonía, ponerlo en un estado en que los problemas no sean problemas sino desafíos, en que las personas no sean competidores a vencer sino colaboradores junto a los cuales crecer, en que el lugar de trabajo no sea una jungla agresiva y depredadora, sino un lugar de realización personal.

Eso depende, en su mayor grado, no de cambios externos, sino de ángulos de enfoque internos, que sí devienen luego en un cambio de actitud de interacción positiva externa.

Y esa búsqueda, esa acción, esa capacitación nueva, desarrollarla dentro de la profesión, no dejarla parcial y lateralmente en manos de profesionales de sociología que solo estudian la gestión empresarial, pero que no la vivencian, y en consecuencia no la conocen, no la comprenden lo suficiente como para poder ofrecer un apoyo positivo a nuestro problema.

¿ Y COMO VA LA COSA ?

Estamos llegando al año 2.000 y parecería ser éste un hito muy especial, un punto de inflexión en la marcha de la organización empresaria.

Lo que ha caracterizado al Ser Humano -al menos en los últimos 3.000 años- es su potencialidad de, dada una situación de desagrado, producir un cambio tecnológico que permita revertir la situación. Lamentablemente, la implementación de ese cambio lo ha llevado siempre por caminos no previstos inicialmente, lo que a su vez ha generado nuevas situaciones de desagrado y de nuevas reversiones, en una espiral ascendente, llamada PROGRESO.

Y lo cierto es, que en el presente, ya son muchos los indicadores que señalan que los principios básicos del proceso formativo de nuestra mentalidad empresaria, distan mucho de producir la motivación y la capacitación necesarias para enfrentar con éxito a los problemas que se presentan y a los que se prevé que tendremos que enfrentar en un futuro cercano.

Resumiéndolos, podemos decir que:

a) Cada vez resulta más difícil analizar lógicamente las situaciones que enfrentamos correlacionándolas con la información que tenemos almacenada en nuestra Base de Datos interna. Las situaciones que se producen varían en un grado tal, que lo que hasta ayer constituía un parámetro real y confiable como referencia consistente para ser exponenciado hacia el futuro, pierde aplicabilidad práctica en el momento actual. (Esto aplica a situaciones tanto profesionales cuanto personales en la vida diaria).

b) La información externa disponible es tan masiva y crece con tanta velocidad que excede totalmente la capacidad de comprenderla en su totalidad, y de poder hacer un uso inteligente y seguro de ella.

c) Y finalmente, las condiciones operativas del entorno en el cual se desarrolla su accionar (globalización de su universo, complejidad de sus interacciones y falta de transparencia de las motivaciones existentes) tornan al conjunto en una relación de alta competitividad, con una dinámica tal que va mucho más allá de todo tipo de intento de realización de un trabajo armónico, que posibilite la realización de las personas en él involucradas.

d) En suma. El empresario/profesional siente que no está haciendo las cosas bien, que no está seguro de que es lo que tendría que hacer, y que tampoco tiene ninguna seguridad que lo que esté tratando de hacer finalmente resuelva los problemas que se avecinan. O sea, que la situación se le está yendo de las manos, no solamente a él a nivel personal, sino a la sociedad a nivel general.

e) Y esta sensación de inseguridad/frustración, unida a la constante turbulencia económica que se manifiesta absolutamente independientemente de cualquier intento de planificación que se trace, genera y potencializa ese enemigo solapado que se inserta en nuestra personalidad como los virus en la computadora: El 'STRESS'.

f) El mismo actúa primero en el estado anímico y luego directamente en el físico. Quien esté afectado por él, baja su rendimiento profesional, por tal razón se afecta negativamente la marcha de la empresa y se produce un nuevo ciclo de descenso en la espiral.

BARAJEMOS Y DEMOS DE VUELTA

Usando palabras más simples, nos sentimos como aquel que está jugando a las cartas, con una mano pésima y sin que le hayan explicado bien las reglas del juego (O lo que es peor. Habiéndoselas explicado, pero luego cambiado sin avisarle).

Y para colmo, tanto compañeros cuanto adversarios siguen jugando cada vez más frenéticamente y subiendo las apuestas, mientras nuestro capital se acaba.

EN ESTAS CONDICIONES ¿ TENEMOS ALGUNA POSIBILIDAD DE GANAR EL JUEGO ?

Sí. Siempre y cuando seamos lo suficientemente abiertos como para aceptar dos cosas:

1) Que lo que hasta hoy priorizamos como lo más importante en el proceso de la toma de decisiones, el método científico, consistente en:

Observación objetiva (Aplicación directa de los sentidos o utilización de elementos tecnológicos científicamente probados y aceptados).

Correlación lógica de los datos obtenidos.

Comparación con datos internos de nuestra base de datos y retroalimentación de ella.

Evaluación de los efectos esperados y comprobación que éstos estarán dentro de los parámetros 'normales' de mínima y máxima.

Ha servido hasta ahora para lograr un cierto grado de éxito, pero que en el presente, y sobre todo que en el futuro no alcanzará para ello si no es complementado por otra herramienta más poderosa que la que constituye la parte de nuestra mente que actualmente utilizamos. Que hemos alcanzado, por no decir agotado, el potencial de ella, y

2) Que el nuevo método a utilizar, la nueva herramienta a desarrollar, pueda transitar por senderos atípicos. Que se maneje a través de nuevos parámetros y que por lo tanto no sea una herejía aceptar nuevos criterios, aunque ellos no coincidan ni con nuestras Bases de Datos ni con los "métodos científicos".

Desde luego que esto implica desapegarse de una metodología conocida y amiga que nos ha acompañado a lo largo de muchos años.

Implica sentirse huérfano del apoyo de lo que hasta hoy era la base misma de nuestro accionar, y así tirarse a la piqueta de las nuevas turbulencias con un salvavidas todavía bien conocido, ni probado ni aceptado por el establishment empresarial.

Implica dejar el viejo y conocido planteo de:

$$A + B = C$$

Para pasar al algo así como:

Dada la presencia de A y la de B, lo más probable es que hallemos algo parecido a C en algún lugar cercano. (Y no siempre la misma cosa en todos los casos).

Una anécdota del Mulá Nasrudín ejemplifica perfectamente lo que intentamos decir:

"Se encontraba el Mulá agachado, en la acera bajo la luz de un"	
" farol, buscando algo.	"
"-¿Qué buscas, Mulá- interrogó un amigo que pasaba?	"
"-Mis llaves, contestó Nasrudín sin levantar la vista-	"
"-¿Las perdiste aquí?-"	"
"-No, las perdí en casa-	"
"-Y entonces, ¿porqué las buscas aquí?-"	"
"-Porque aquí hay más luz-, fué su respuesta.	"

Postulamos dejar de buscar con las técnicas que usamos donde existen determinadas condiciones - y que por bien que lo hagamos no resolverán el problema para ir utilizar otras técnicas, en otro lugar, aunque por el momento no esté iluminado de acuerdo a los estándares establecidos.

Si cree que esto es posible (y útil), pasemos al nuevo capítulo.

¿ OYO VD. HABLAR DEL LATERAL DERECHO DE SU CEREBRO ?

Digamos desde ya cual es la propuesta.

INCREMENTAR EL USO DEL LATERAL DERECHO DE NUESTRO CEREBRO. No necesariamente eliminar el uso del izquierdo, pero quitarle el monopolio de la cosa. Otorgarle un socio al 50%, que aporte un capital adicional: INTUICION, PERCEPCION DIRECTA, COGNOCIMIENTO, CONEXION CON EL INCONCIENTE COLECTIVO, AUTOESTIMA, AUTOCONFIANZA, EMPATIA CON LOS DEMAS, Y EN CONSECUENCIA, INCIDENCIA POSITIVA EN LAS ACCIONES A TOMAR Y EN SUS RESULTADOS.

Ahora solo falta decir como funcionaría la cosa, como se implementaría y que resultados o ventajas representaría su utilización.

Pero vayamos antes a una somera descripción de como funciona el lateral derecho del cerebro.

Estamos acostumbrados por formación, porque así se nos educó, a considerar que 'PENSAR' es 'una' actividad que se realiza con 'el' cerebro. No es tan así.

Nuestro cerebro tiene dos mitades con características netamente diferentes en su forma de operar. El lateral izquierdo o intelectual y el derecho o intuitivo. Ambas reciben la misma información, pero la procesan de un modo distinto.

Cuando escuchamos hablar a una persona y alguien manifiesta: "estoy de acuerdo con sus palabras, pero algo me dice que no me fíe de él....No puedo expresarlo en palabras pero hay algo en esa persona que no me gusta", tenemos una clara indicación de que ambas partes del cerebro están trabajando, es decir procesando la misma información de dos maneras diferentes.

Lo que sucede es que existen dos maneras de conocer. El hemisferio izquierdo analiza, abstrae, cuenta, marca el paso, planea los acontecimientos paso a paso, verbaliza, hace afirmaciones acordes a la lógica, racionalmente. Su modalidad es analítica, verbal, calculadora, secuencial, simbólica, lineal y objetiva.

Por otro lado tenemos un segundo modo de conocer: la modalidad del hemisferio derecho. En esta modalidad "vemos" cosas con nuestra imaginación, en forma integral, holística. Vemos como existen las cosas en el espacio, y como se unen sus partes para conformar un todo. Imaginamos repentinamente la solución total de algo, en un solo paso intuitivo, y no en una serie de pasos secuencialmente lógicos. Con el hemisferio derecho entendemos las metáforas, soñamos, creamos nuevas combinaciones de ideas, imaginamos nuevas soluciones.

Cuando algo es demasiado complejo para describirlo, podemos hacer gestos para comunicarlo. Con el hemisferio derecho dibujamos. Trate de explicar que es una escalera de caracol. Se encontrará haciendo un gesto (normalmente con el dedo índice de la mano derecha que es la parte que gobierna el hemisferio izquierdo). Trate de explicar que es una cosa fofa, sin hacer el gesto pertinente. ¿Sorprendente, verdad?

El lado derecho del cerebro utiliza la intuición, haciendo "saltos" de comprensión, que nos llevan a una situación donde todo encaja, sin haberse seguido ningún orden lógico para solucionar las cosas.

Las modalidades de ambos hemisferios pueden resumirse en el siguiente cuadro:

HEMISFERIO IZQUIERDO

intelectual
convergente
digital
secundario
abstracto
dirigido
objetivado
analítico
relacionador/holístico
lineal
racional
secuencial
temporal

HEMISFERIO DERECHO

intuitivo
divergente
analógico
primario
concreto
libre
imaginativo

no lineal
imaginativo
múltiple/simultáneo
atemporal

El hemisferio izquierdo se empecina en el método monocarril. Si algo lo detiene en su razonamiento, algo no encaja en su lógica, persiste hasta que finalmente desecha todo lo construido hasta ese momento. El derecho, por su lado, avanza tipo delta. Siguiendo varios caminos simultáneamente, imagina a través de saltos, adonde quiere llegar, creando los caminos que lo llevarán allí. Si un camino lo obstruye crea el by-pass o directamente salta a otro camino diferente.

¿ COMO PODRIAMOS UTILIZARLO ?

Ambos hemisferios trabajan independientemente de nuestra voluntad y no podemos evitar que así sea. Lo que sí podemos manejar es donde focalizar nuestra atención, a cual de ellos escuchar. Y eso solo requiere entrenamiento. Desde ya que existen personas innatamente dotadas para la percepción intuitiva, pero constituyen una pequeña minoría, y en la mayor parte de nosotros solo la práctica permitirá desarrollar esta capacidad.

Decimos práctica y no estudio pues no se trata de 'leer' sobre el tema, de aprender a través de cursos y conferencias, de 'adquirir información' al respecto, sino de 'aprehender' a través de vivencias reales, ya sea en la práctica cotidiana o en talleres ad-hoc.

Es decir, no comprar pescado, sino aprender a pescar, pescando.

El principal problema para esto es que nuestra capacidad de focalización está condicionada a prestar atención al hemisferio izquierdo. Y la conexión con el lateral derecho se logra únicamente en condiciones de armonía física y mental, paso fundamental para aspirar a la visión holística.

Este es otro círculo vicioso de re-alimentación automática.

Estando desarmonizados, perdemos facultad de concentración, de creatividad, de interacción armónica con los demás, es decir, de manejar correctamente la cosa, lo que nos lleva, inconscientemente, a un estado de angustia y depresión que se transforma luego en problemas físicos que conllevan a un aumento de la desarmonización y así sucesivamente. De este modo nunca tendremos conciencia de lo que está haciendo nuestro hemisferio derecho.

El primer paso es lograr un estado de armonía física y mental. Existen muchas técnicas para lograrlo, que escapan al alcance de este trabajo. Lo que sí podemos decir sobre esto, es que generalmente se considera que ellas son una posibilidad colateral, no necesaria, que brindan un paliativo muy transitorio de escape efímero y al cual se accede solo por corto tiempo y siempre y cuando no se esté muy ocupado 'en cosas importantes'. No.

La armonía física y mental ES MUY IMPORTANTE para la toma de decisiones en la gestión empresarial. No solamente para 'sentirse bien' mientras se hacen los ejercicios, sino fundamentalmente, para que sirva de base, para que posibiliten a posteriori el desarrollo de la capacidad de uso del hemisferio derecho.

El segundo paso es prestar atención, concentrarse, en las sensaciones que se producen durante el ejercicio de las vivencias prácticas. 'Verse' desde fuera de los problemas, estando inmerso en ellos, pero sintiéndose como un observador externo. No analizar las cosas intelectualmente, sino captar las imágenes que se presentan a medida que se actúe.

A poco que se practique este método, uno va sabiendo que es lo que tiene que hacer, con toda exactitud y sin ninguna duda, sin necesidad de analizar alternativas ni trazar planes de alta complejidad.

La armonización y la práctica del 'verse' a uno mismo, logran desenchufar el automático que por regla general llevamos conectado, y que nos hace tomar acciones sin plena conciencia de lo que estamos haciendo.

IMPORTANCIA DE 'LOS JUEGOS' COMO FORMA OPTIMA DE CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO

**'SI QUIERES SABER QUE ES EL JAZZ, NO PREGUNTES QUE ES EL JAZZ'
'SI QUIERES APRENDER A NADAR, TIENES QUE MOJARTE'**

Tradicionalmente hemos entendido a la capacitación como aquella actividad por medio de la cual, el profesor -que sabe- le transfiere 'información' a los alumnos -que hasta entonces no sabían-.

Puede ser a través del método magistral (una vía) o del discursivo/participativo (dos vías), pero siempre ateniéndose a la utilización del intelecto (hemisferio izquierdo) para recibir información, acomodarla con respecto a la ya existente y acumularla junto a la misma. (Recibir el pescado y comerlo).

Este método requiere un gran consumo de energía para mantener permanente atención sobre la materia del tema impartido (estudiar), no fija con mucha intensidad los conceptos recibidos, y da conocimientos, o muy puntuales con poca posibilidad de aplicarlos a las situaciones que luego se enfrentan en la práctica, o absolutamente generales y abstractos de manera que no dan más que un pequeño y parcial apoyo a la gestión futura.

Adicionalmente, años atrás, un conocimiento adquirido servía por largo tiempo y pasaba a ser un capital que prácticamente no se amortizaba nunca. En la actualidad, los conocimientos sirven para lapsos mucho más cortos, y el profesional tiene que estar actualizándolos casi continuamente, lo que causa un inconveniente de mezcla y aligación de cosas anacrónicamente heterogéneas.

Los juegos presentan una nueva posibilidad en materia de capacitación, pues se desarrollan en un ambiente que favorece la actuación del hemisferio derecho. Jugando es como aprenden los niños. Y aprenden de tal manera que los conocimientos fijados en esa época perduran a través de los años y los años.

Jugando, el hemisferio derecho 'crea' nuevos caminos, efectúa 'saltos de rana', se da cuenta de las relaciones entre las cosas, entiende los mensajes escondidos en

las parábolas que se manejan, y en general, efectúa un proceso de 'digestión' de los alimentos ingeridos, de manera tal que reconoce en detalle la relación existente entre lo entrado y el producto final.

Más que incorporar información (cosa que también sucede), lo que se produce con ellos, es un 'aumento en la capacidad de percibir'. Usamos esta palabra y no 'de pensar', pues queremos resaltar la importancia de que en esos momentos están trabajando 'ambos hemisferios' en simpatía. Se piensa y se percibe.

Adquirimos conocimiento, y no meramente información.

Y lo que es más importante, fortalecemos los 'músculos cerebrales' para utilizarlos con mayor eficiencia en futuros emprendimientos.

La enseñanza 'magistral', si podemos utilizar un símil, sería como la alimentación efectuada a través de una sonda con suero. Así nos han estado alimentando por largos años en el pasado. Si seguimos así vamos muy pronto a encontrarnos sub-alimentados (por no decir anoréxicos) en un medio donde habrá que luchar a brazo partido por la comida.

BIBLIOGRAFIA

- 1) Edward de Bono - La revolución positiva - Paidós, 1994
- 2) Edward de Bono - Ideas para profesionales que piensan - Paidós, 1992
- 3) Edward de Bono - El pensamiento lateral - Paidós, 1994
- 4) T.H.L. Quick - El pensamiento innovador en la empresa - Paidós, 1993
- 5) Dennis McClugage - El esquiar centrado - Los 4 Vientos, 1986
- 6) Tony de Mello - Que puedes hacer para que amanezca - Sal Terrae, 1982
- 7) Betty Edwards - Aprender a dibujar con el lado derecho del cerebro - Urano, 1994
- 8) Paul Feyerabend - Adios a la razón - Tecnos, 1992