

Claritza Arlenet Peña Zerpa¹- Entre desafíos y dilemas de la formación en las organizaciones

Resumen

Esta ponencia tiene por objetivo analizar los planteamientos de la formación en las organizaciones. Para ello, la autora revisa y cuestiona algunas prácticas a partir de revisiones teóricas desde la filosofía, pedagogía y la gerencia. Asocia la formación a un acto de carácter autónomo, generado a partir de la necesidad por aprehender el cual apunta a una doble dimensión: privada y pública. Plantea cinco desafíos: ¿Cómo asumir la formación en una organización?, ¿Cómo acercarnos a las necesidades formativas del personal?, ¿Formación vs obsesión por indicadores de gestión?, Lo errado y lo practicado respecto a la concepción de formadores y por último Comprender, aprender y asumir. Luego de desarrollar algunas ideas al respecto centra la discusión en un dilema ¿formar para aprender o aprender para formarse? En este punto llega a la siguiente conclusión: Formarse lleva en sí el acto de aprender. No obstante, sería una irresponsabilidad desde nuestras organizaciones hablar de formar a otro para aprender pues no somos artífices. Es el sujeto quien a la manera de un artista crea y decide qué crear. De esa voluntad se genera estilos de vida y testimonios de aprendices.

Palabras Clave: Formación, Desafíos, Organización, Dilemas, Aprendizaje

Algunas notas aclaratorias respecto a la capacitación, entrenamiento y formación

Actualmente hay una preocupación en los ministerios públicos venezolanos por incorporar dentro de los organigramas las gerencias de formación. Esta iniciativa, enmarcada en la pedagogía liberadora, ha tenido errores en términos teóricos- conceptuales y metodológicos. Hay una tendencia malsana por significar la formación desde la idea de capacitación. Estamos hablando de dos palabras que se separan.

¹ Claritza Arlenet Peña Zerpa. Doctora en Ciencias de la Educación (UNESR-2010), Especialista en Dirección y Producción de Cine, Vídeo y Televisión (Universidad Politécnica de Cataluña, 2011), Miembro de la Asociación Civil Cine 100 % venezolano y de la Red Iberoamericana de Narrativas Audiovisuales (RedInav). Investigadora (PEI-A). Articulista del diario ellibrepensador.com. Ha publicado artículos en revistas arbitradas: *Razón y Palabra* (México), *El genio maligno* (España), *Revista de Educación y Desarrollo* (México), *El ojo que piensa* (México), *Revista Actual Investigación* (Venezuela), *Voces y Silencio* (Colombia), *Pensamiento Divergente* (Venezuela), *Guionactualidad* (España), *Situarte* (Venezuela). Profesora universitaria de pregrado y postgrado. Ha dictado conferencias en Venezuela (1999, 2009, 2010, 2011), Bogotá (2010) y Cuba (2009).

Al menos cuando se revisa la **capacitación** como término que acompaña a la formación (llámese docente, por ejemplo) se advierte la insistencia de contenidos y fines, la actualización constante del formador respecto a los nuevos saberes. A modo de asimilación y ejecución inmediata de lo aprendido para paliar los cambios. Una forma para “preparar” al sujeto respecto a lo nuevo. Incluso se asevera que a través de la formación se facilita el cambio (por y para el cambio mismo), se promueve la creatividad. Aquí el sentido se ve reducido a una necesidad puntual, nada constante ni permanente desde el propio sujeto. Ciertamente, el guía “formador del formador” decide responder a las interrogantes qué, cómo, cuándo, dónde y para qué, dando por hecho que el otro acepta todo. Pero, ¿está precisamente en ese “formado” continuar ese camino de búsqueda? Si se trata de un camino ya establecido y sujeto a la necesidad de apropiación de otro y no desde una acción conjugada en primera persona, se está cayendo en la perversión del término ¿será esto último una búsqueda similar a la planteada en los programas de formación?

Si se revisa el **entrenamiento** (llámese docente, por ejemplo) se encuentra con insistencia la idea de adquisición de un conocimiento específico en un breve tiempo vinculado con el desempeño de un cargo. Cargo que puede traducirse en docente de aula, profesor, jefe o director. Desde estas consideraciones se advierte la nulidad de la apropiación, maduración y transformación, por la urgencia de tipo administrativa o gerencial de llegar a cumplir un objetivo, en aras de un “cambio de comportamiento” como lo indica Chiavenato (1994). Entonces, se trata de hacer que el otro cambie en orden a unas exigencias organizacionales. Un cambio sin una significación personal y arraigada en el deseo del otro. Desde luego, esta concepción dista de llegar a la idea de formación por contener elementos perturbadores (generación de productos inmediatos, ajustarse al deseo de necesidades ajenas y olvidar la madurez del sujeto en el proceso) sin contar que se compromete un capital para ello. Más recientemente al revisar a Cejas (2009) respecto a la conceptualización de **entrenamiento** lo concibe dentro de los términos de experiencia organizada y mejor desempeño. De modo que guarda en esencia la búsqueda de objetivos organizacionales a partir de las acciones individuales ubicando la idea de formación desde su vinculación con lo “profesional” (un adjetivo). En esta tónica, hay quienes reducen el término **adiestramiento** a las habilidades manuales que necesitan ser adquiridas para un cargo específico. En este sentido, el **entrenamiento** se reduce a las habilidades predominantemente mentales y la **capacitación** vendría a ser la

adquisición real de las habilidades mentales y/o manuales luego de un proceso de entrenamiento y/o adiestramiento.

La formación implica una acción en constante conjunción sin importar si es con lo público o privado. Queda claro, desde los griegos, se trata de una fusión de ambas, que parte de una para llegar a la otra.

Desafíos en un pentágono de la formación

A continuación se presenta gráfico con cada uno de los aspectos desarrollados en las próximas páginas. Como se advertirá, se trata de una reflexión y revisión teórica de la idea de formación trabajado por la autora.

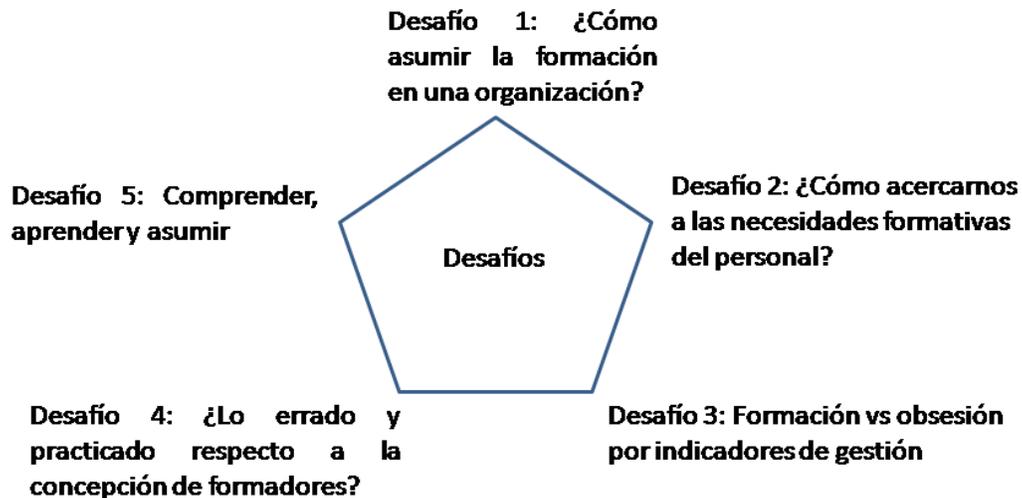


Gráfico 1. Desafíos de la formación en las organizaciones

Desafío 1: ¿Cómo asumir la formación en una organización?

La formación es necesaria si reconocemos que debe estar inserta dentro de una política, planes y evaluación del personal. Nada logramos con concentrar esfuerzos y dinero en promover cursos y estudios si creemos que con esto el personal se forma.

La opción de formar responde o debe responder al menos a tres componentes claves que a continuación se señalan: disposición, maduración y apropiación. Si se da por hecho que formarse está sujeto al acercamiento de niveles sin un mínimo acercamiento a un “objeto” para el conocimiento y aprendizaje, nada se está logrando pues los grandes esfuerzos son externos.

Además de los señalamientos anteriores, la formación no está emparentada a un derrotero fijo: la profesionalización. La profesionalización no es sólo una necesidad organizacional sino individual.

En Venezuela se advierte el florecimiento de convenios entre universidades e instituciones gubernamentales orientados a la oferta y desarrollo de carreras enmarcadas en necesidades sociales y nacionales. Esto genera interés en los trabajadores y trabajadoras en perfilarse dentro de otros cargos y otras funciones. Respecto a estas prácticas, no se discute las ventajas solo puede señalarse que estudiar debería contener de manera implícita y explícita la idea de formación.

Ser actores-trabajadores de una organización y de una sociedad implica *actos* y *compromisos* que van más allá de adquirir una titulación y de abogar por una burocracia².

¿Quiénes deben estar a cargo de la formación en las organizaciones?

Cuando se plantea una interrogante que apunta a la identificación de perfiles es posible encontrar algunas ideas generales. En algunos Ministerios en Venezuela las Gerencias de Formación están separadas de la gerencia de Talento Humano o Gerencia de Recursos

² Aquí se señala el concepto de burocracia de Weber vista desde las cualidades: precisión, velocidad, conocimiento, rapidez de transmisión y en orden a la estructura (igualdad ante la ley y superioridad técnica)

Humanos. Funcionan dentro de los organigramas como dependencias de una Dirección General o Presidencia. Esta ubicación les exige responder a los objetivos estratégicos de una institución y conforme a una concepción de “formación” vinculada a la educación popular. Formar es traducida como actuar para el cambio y desde el cambio. Más una postura ante el mundo que responde a un proyecto de país.

Por lo general, los gerentes encargados de la formación son sociólogos en lugar de educadores. Aquí pudiera considerarse algunas incompatibilidades respecto a las facultades o experiencias de estos dos profesionales. Ambos pueden enfocar de manera diferente la idea de formación desde sus epistemes. Ahora, ¿cómo se entiende la formación sin la comprensión de la educación? Veamos el siguiente gráfico y preguntémosnos si estos elementos están problematizados en la idea de formación.

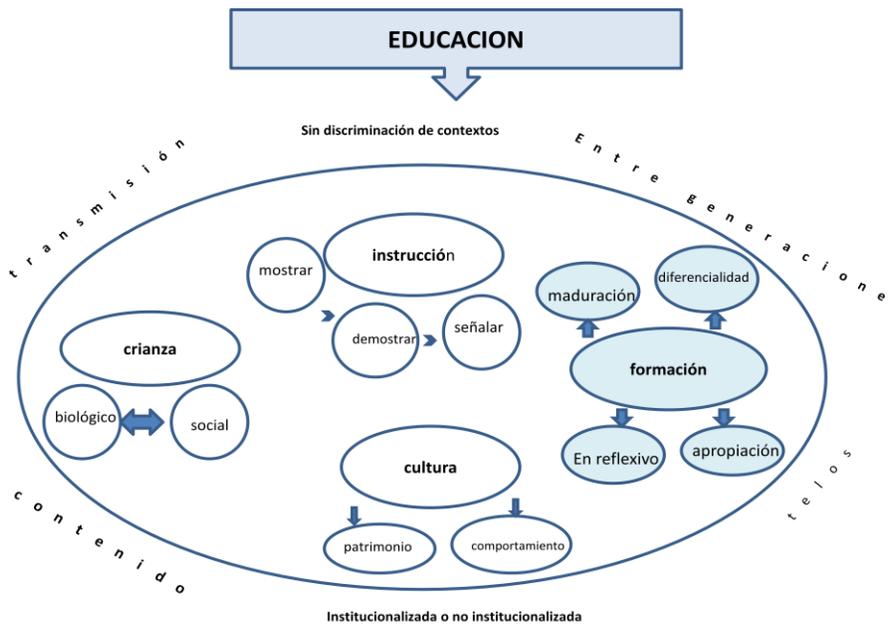


Gráfico 2. Educación, formación, crianza y cultura.

Nota. Elaborado por la autora

La formación no implica un acto impuesto ni justificado desde la sistematicidad por la cual somos parte en la educación. Proviene de una exteriorización de nosotros mismos, de nuestro ser.

Si la formación apunta la doble dimensión interna y externa del hombre, lo que es y cómo expresa lo que es (Ibañez, 1981) ¿entonces es posible pensar en ese desarrollo del que hablaba Hegel: la segunda naturaleza del hombre, o va más allá de esto? (Peña, 2012, p. 55)

¿Qué se espera de las Gerencias de formación?

Más allá de una sustancial producción teórica para las instituciones, las Gerencias de Formación deberían acercarse a las necesidades e intereses de los trabajadores y trabajadoras. No se trata de ofertar cursos, talleres o convenios para la profesionalización sino de conocer al “equipo” y sus potenciales para ofrecerles espacios en aras de su mejoramiento. Ciertamente una tarea difícil de abordar desde la maraña de “tareas” diarias que saturan al personal y lo alejan de la afiliación personal al proyecto de una institución.

Veamos desde algunos aportes de la gerencia cuáles ideas podemos tomar para la formación en las instituciones. A continuación las señalamos

Cuadro 1. Ideas dentro de las teorías gerenciales que aportan a la formación en las corporaciones

Autor	Ideas
Mc Gregor	“¿Qué ideas tiene usted (no solo explícitas, sino implícitas) sobre la manera más eficaz de dirigir a la gente?” (pp. 8-9) El administrador organiza el esfuerzo humano para servir a los objetivos de la empresa, necesita teoría y práctica ; es un consejero.
W. J. Reddin	La efectividad está asociada a: producir alternativas creativas y optimizar la utilización de los recursos.
Odiorne George	“la mejor política es aquella que permite a cada uno comportarse en la forma en que puede obtener el máximo fruto de su aportación a los objetivos propios ” (p. 98)
Dale Ernest	“la estructura de la organización formal se puede modificar según la personalidad con el fin de hacer posible la mayor exaltación del individuo ” (p.45)
Toffler, A	“La humanidad se enfrenta a un salto cuántico hacia delante. Se enfrenta a la más profunda conmoción social y reestructuración creativa de todos los tiempos . Sin advertirlo claramente, estamos dedicados a construir una civilización extraordinariamente nueva . Este es el significado de la tercera ola” (p. 20)

Nota. Cuadro elaborado de acuerdo a la revisión de lecturas de los autores.

Los planteamientos diversos y, anteriores a esta década, aportan algunos elementos importantes de revisar: a) concepción humana del trabajador o trabajadora, b) claridad en los objetivos personales de los trabajadores y trabajadoras y c) estudio y problematización del contexto social de los actores de las instituciones. No es posible formar sin pensar en las personas sus necesidades de superación y aprendizajes. Pero, esto a nivel teórico

puede desarrollarse la pregunta dentro de una organización es ¿cómo acercarnos a las necesidades formativas del personal?

Desafío 2. ¿Cómo acercarnos a las necesidades formativas del personal?

No es tan simple llegar a conocer las necesidades formativas del personal. Una de las vías más conocidas es el cuestionario de detección o los grupos focales. Ambos válidos solo que en organizaciones enfermas (exceso de burocratismo) las dificultades aparecen con mayor fuerza. Desde la elaboración del instrumento o las condiciones para el desarrollo pueden verse obstaculizadas por agentes perturbadores:

- *Desconocimiento.* Uno de los más comunes cuando no se cuenta con el personal calificado en las Gerencias de Formación. Por ejemplo, la elaboración de instrumentos debe partir del dominio en la construcción, uso de paquetes respectivos, metodología, talento humano... Difícilmente puede pensarse en la administración desmedida sin este bagaje.
- *Escasez de materiales.* Una demanda común (trátase de la administración pública o privada). Aunque resulte contradictorio, pese a que en estos tiempos disponemos de herramientas tecnológicas, aún en muchas instituciones se requiere “en físico” y no en digital la información. Valdría preguntarnos ¿qué ha pasado con la alfabetización tecnológica?, ¿por qué no se dispone de los recursos tecnológicos?, ¿cuál es la cultura tecnológica de la institución?
- *Tiempo para la ejecución del Diagnóstico de Necesidades Formativas (DNF).* Es necesario fijar lapsos para la administración, entrega y análisis de resultados. Sin esto difícilmente puede cumplirse esta primera fase para luego entrar en la identificación y diseño de las rutas formativas.
- *Los “asesinos de ideas”³.* Puede ser el mismo gerente o compañeros de la persona responsable del DNF quien (es) se encarga (n) de “sabotear” el trabajo. Fox (2004) recomienda:

No se rinda. No se desanime. Las personas con ideas forjan empresas...Luche contra la inercia...Un pequeño éxito atraerá a otros que querrán apoyarlo y contribuir desde todos los rincones de la empresa. (p. 131)

³ Expresión usada por Jeffrey J. Fox (ob.cit), para referirse a las personas de las organizaciones que juegan a objetar de modo negativo y pesimista cualquier nueva idea. En Venezuela, Augusto Mijares, uno pedagogo contemporáneo denominó esto como los “sembradores de cenizas”

- Desánimo en seguir formándose “saboteador interno”. Este es uno de los “agentes” más difíciles de combatir, está dentro del sujeto y solo es posible de dejarlo de asumir como saboteador si se pierden temores. Fox (ob.cit) lo llama el club de los “he debido” sin planes para triunfar ni para arriesgarse.
- *Desperdicio del tiempo por Intrigas y chismes*. Un vicio que acecha y empaña las acciones dentro de una organización. Si no se aborda (ignorando esta mala praxis) puede llegar a convertirse en el triunfador.

Tratando de responder a la pregunta planteada en este desafío, podemos afirmar que acercarnos a la superación de los agentes perturbadores es tan solo un primer paso para el segundo. En el accionar, cuya traducción directa es el acercamiento a los trabajadores. Si una Gerencia de Formación pretende ser cónsona con su denominación lo primero que debe hacer es “dejar que el personal se forme”. Nada más contradictorio que obsesionarse por formalizar convenios para la educación formal si se niega la oportunidad de maduración del otro. Detengámonos en esta idea para explicarla mejor. Es probable que en la convivencia laboral algún trabajador o trabajadora prefiera una vía alterna para abordar problemáticas y así lograr los resultados que espera la institución. Si el o la gerente responde con negativas o funge como “asesinos de ideas” es probable que aquel trabajador no desee avanzar a apropiarse de otras técnicas creativas y termine en inercia. Aquí ya se ha entorpecido una de las condiciones para el recorrido formativo “respeto y aceptación del otro”.

Desafío 3: ¿Formación vs obsesión por los indicadores de gestión?

Otro de los desafíos de una gerencia es preguntarse hasta qué punto se desea accionar desde la formación u obsesionarse por dar cuenta de indicadores de actividades formativas enmarcadas dentro de la planificación anual. Al respecto, cabe preguntarse ¿cómo asumir el concepto de actividades formativas cuando de fondo subyace la idea errónea de recibir cursos y talleres de manera puntual?, ¿qué requiere para una actividad sea formativa? Estas interrogantes deben ser revisadas y comprendidas.

Uno de los errores más frecuentes en las organizaciones es pensar que los indicadores resuelven el asunto de la formación señalando: cantidades y la identificación de actividades (cursos y talleres). Evidentemente se trata de satisfacer un requerimiento

administrativo que devala confusión con la idea de adiestramiento y genera gastos en lugar de una inversión.

Si se planteara la formación en una organización cada uno de sus miembros estaría satisfecho con lo que hace, habría una identificación con las necesidades individuales, se respetarían los momentos para la apropiación; en general, hablaríamos de un sujeto con voluntad de búsqueda y una organización que ofrece escenarios para ello. Y, ¿cómo llegar a esta sintonía? Una de las respuestas está asociada con el conocimiento del personal y de la claridad de los gerentes respecto al significado formar.

¿Cómo traducir en indicadores la autonomía de un sujeto por aprender? Recordemos que “En la formación prevalece la autonomía como activador. Y como tal, alberga la necesidad del sujeto por aprender [1]. Aunque no tenga clara la cosa y no sepa cómo aprenderá sabe que aprenderá algo” (Peña, 2010, p. 190)

Desafío 4: Lo errado y practicado respecto a la concepción de formadores

Llegar a la forma de algo y, asumirse esto como la idea de formación misma supone en sí un error pues se estaría aceptando la figura en el sentido de admitirse que se llega a la configuración, es decir, al aspecto externo de un objeto. En virtud de esta separación forma y figura, aparecen otras interrogantes: ¿existen moldes? ¿es posible pensar en que el objeto por moldearse pueda tener un poco de vida propia y lo haga solo, siendo a la vez su propio artífice? Al menos se dispone de algunas fábulas entre ellas la estatua de Júpiter y su escultor o aquella historia adjudicada a Miguel Ángel mientras cincelaba al Moisés. Estos ejemplos aislados apuntan a una obra y a su autor. La idea de formación ¿tendrá entonces una obra y un autor? Definir como único autor equivaldría a negar la situación de alteridad a la que está inevitablemente sometido un sujeto.

Sin pretender agotar la discusión acerca de la identificación del responsable de dar forma a aquello de lo que se está apropiando bastaría plantearse la pregunta ¿quien es el sujeto dueño del patrimonio cultural? distinta a otras formulaciones como ¿quién participó en...?

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española “formativo” significa adjetivo, que forma o da forma. Nuevamente se cae en el asunto señalado en el punto anterior con el aditivo que se introduce un nuevo elemento: la admisión que posiblemente en otro

recae la responsabilidad de hacer posible que se llegue a la forma. Si nadie es responsable de dar forma, entonces ¿cómo es posible admitir que un sujeto está en formación?

La idea de formación pareciera asociarse a un llamado con intención. Y desde ésta aparece una voluntad de búsqueda. Algunos referentes de esto se encuentran en los discursos *protrépticos*⁴ a partir de los cuales aparecen invitaciones al cambio. De entrada ese cambio implica un camino por recorrer. Lógicamente de no pronunciarse esa invitación la otra parte no estaría implicada. Esa relación no podría atribuirse a un autor pero sí a un mentor (un guía).

La formación no es exclusiva ni de una profesión específica ni de un profesional en particular. De acuerdo a las revisiones de textos⁵, pareciera encontrarse como denominador la idea de continuidad desde la necesidad de conocimiento y una reflexión respecto a los saberes que dispone. Esa continuidad parte de exigencias sociales y no del mismo sujeto. Se trata de un hacerse en común a partir de carencias y fallas.

Se llega a plantear como premisa de los programas la “formación de los formadores”. Con ello hay un giro hacia la idea de Aristóteles⁶. Adicionalmente, se incorporan adjetivos que más que calificar sugiere que se trata de un sustantivo y no un verbo. Por ejemplo, formación inicial, formación investigativa, formación tecnológica, entre otras.

Es común observar ciertas ligerezas respecto a la expresión “vamos a formar”. Un error de las prácticas en instituciones no educativas que cada vez crece y se multiplica.

⁴ Invitan al cambio y transformación del sujeto

⁵ Por mencionar algunos textos: a) La formación del docente del profesorado universitario: perfil y líneas de formación, b) La formación inicial del docente en el trabajo como eje transversal y c) Desarrollo profesional docente en geometría: análisis de un proceso de formación a distancia.

⁶ Una de las primeras aproximaciones a la idea de formación es la asociación directa con la forma. Al darse esto se está asumiendo la forma como la manipulación de un elemento o materia según la voluntad de un artífice, probablemente el llamado “formador” quien tiene la potestad de jugar con la naturaleza y moldearla. Esto pareciera remontarse a dos términos aristotélicos: materia y forma. El problema está en que la naturaleza humana sería la materia con la cual ese “formador” llega a ¿hacer qué? ¿al hombre? Pero, si hay materia para ciertas cualidades ¿sería posible seguir insistiendo en que sea el hombre una cualidad cuando era el alma la forma natural asumida desde Aristóteles?

Respecto a este señalamiento, hay que resaltar cómo es posible asociar la idea de multiplicación de formadores de un objeto de aprendizaje, nada común para sujetos diferentes. Como se advierte, una traspolación de la masificación.

Desafío 5: Comprender, aprender y asumir

Tres acciones indispensables para cualquier sujeto que desea formarse. Pero, no siempre son asumidas por las instituciones no educativas (llámese empresas del Estado o del sector privado). El asunto pareciera estar claro en las universidades, al menos en dos aspectos: desarrollo de investigaciones respecto al tema y en los *planes de formación*⁷. Pero esto no es suficiente. Hemos ganado estudios teóricos vinculados con la idea de formación, contamos con trabajos de grado, tesis doctorales; en general productos investigativos. A su vez, se observa con preocupación cómo a través del tiempo *programas de formación*⁸ instaurados en las universidades han disminuido su impacto por una relación directa con la baja o escasa inyección de dinero. Casi de manera profética la fuga de cerebros es una realidad.

La formación de un profesor universitario es costosa. La permanencia en las universidades depende en gran medida de una relación servicio-pago diferente a la identificada en otros espacios no académicos (entes gubernamentales). Específicamente encontramos diferencias importantes respecto a la profesionalización. Podemos mencionar algunos ejemplos. Un profesor con estudios de doctorado culminado y categoría agregado cobra el mismo sueldo de un educador popular (sin titulación de estudios de pregrado) trabajador de un organismo público. Aquí el problema no es el pago sino qué estamos asumiendo como formación profesional. ¿Cómo se ha formado cada uno?, ¿qué cambios han generado en sus espacios?, ¿cómo cada organización (llámese universidad o un organismo público) ha apoyado los procesos de formación?

⁷ Un foco de debate al cual se le agregan constantemente elementos entre ellos: política de estímulo docente y divorcio con la motivación personal.

⁸ En Venezuela, se pueden recordar algunos programas dentro de las universidades, algunos no están vigentes. El *Programa de formación de la generación de relevo* de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador surgió en el año 1994 y hasta el año 2006 se mantuvo ofreciéndose a los egresados de esta y otras universidades. Ya en la actualidad no se oferta.

Formar a profesionales de forma masiva ha sido una política educativa del país. En este andar se ha desvirtuado el foco. No se trata de certificar estudios. Es mucho más. Se trata de conjugar la esfera privada y pública (formarse y formarme para vivir como ciudadano).

Cuando se comprenda el significado de formación estaremos ante una organización más comprometida con las personas. Y, ¿Cómo dar este primer paso si el aprendizaje debe ser la política de una organización?

A modo de dilema: ¿formar para aprender⁹ o aprender para formarse?

Este dilema no es nuevo para quienes nos hemos acercado a las ideas de las organizaciones que aprenden. Hay una conexión entre formar y aprender que merece un breve acercamiento.

Un sujeto se apropia de un “objeto” cuando se siente a tono con aquel, invierte tiempo para acercarse, comprender, pensar y accionar. Se trata de una conexión compleja entre dos parejas de tríadas. La primera consiste en curiosidad-necesidad-sentimiento a partir de su conjugación en primera persona, luego el sujeto pasa a un segundo nivel apropiación-maduración-diferenciación que nos recuerda a Hegel cuando hacía referencia al recorrido individual.

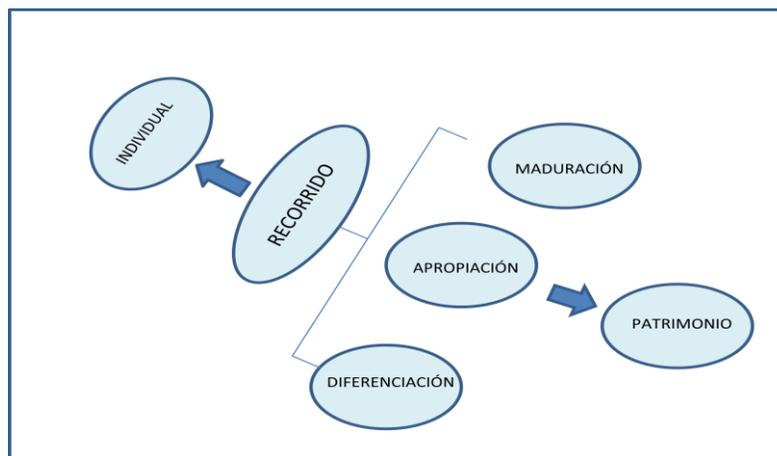


Gráfico 3. La idea de formación a partir de los planteamientos de Hegel

⁹ Aquí se asume el aprendizaje dentro de los términos de Deleuze (2002). No sabe cómo se va a aprender no se vale de ningún método (que no los hay) sino que trata de “penetrar en lo universal de las relaciones que constituyen la Idea y en las singularidades que le corresponden” (p. 252) Cuando se afirma que aprende es porque ha logrado pasar del no-saber al saber.

Del gráfico anterior podemos acercarnos a una primera lectura respecto a las organizaciones. Ya Senge en *La Quinta Disciplina* concibe a las organizaciones a partir de sus aprendices. Pero, el sujeto aprendiz no sólo vive en las organizaciones (lugares de trabajo) sino en las familias, comunidades y otros espacios. Nos hemos negado estas opciones al valorar la información y la enseñanza en lugar de nuestros aprendizajes como hijas, madres, gerentes, lectoras...

El problema de nuestros aprendizajes individuales es tratar de socializarlos desde la oralidad. Quien escucha lee la experiencia del otro, interpreta su contenido con un significado diferente a la intencionalidad del hablante. Tras la premisa de “nadie aprende con cabeza ajena” se deja por sentado que aquel mensaje es ajeno. Afortunadamente esto no siempre ocurre. Cuando el oyente entra en sintonía hay una diferenciación de circunstancias, momento histórico y valoración respecto al objeto, posteriormente hay una apropiación y maduración.

Por lo general, en las organizaciones tiene más peso la oralidad de los aprendizajes. El personal catalogado como nuevo ingreso es recibido por otros con diferentes memorias organizacionales. La suma total de los aprendizajes de cada uno de ellos aportará a la organización niveles de éxito.

En la medida que cada sujeto apueste por aprehender estará iniciando recorridos formativos individuales. Ahora, esta afirmación estará sujeta a interrogantes si se planteara desde la suma de individualidades. Es posible pensar en aprendizajes simultáneos dentro de una misma organización, pero un mismo aprendizaje negaría cualquier diferencia. Quizá la opción a esto radique en aprender a aprender. Un acto con distintos rostros y niveles de reflexión y maduración.

Ante el dilema ¿formar para aprender o aprender para formarse? Estamos señalando algunas aclaratorias. Formarse lleva en sí el acto de aprender. No obstante, sería una irresponsabilidad desde nuestras organizaciones hablar de formar a otro para aprender pues no somos artífices. Es el sujeto quien a la manera de un artista crea y decide qué crear. De esa voluntad se genera estilos de vida y testimonios de aprendices.

Está en las organizaciones conocer a los aprendices y enterarse de sus necesidades y creaciones.

Referencias

- Cejas, Magda. (2009). Análisis y perspectivas de la formación por competencias en América Latina. En Martínez (Comp). ***Itinerarios de Investigación Social*** (pp 259- 293). Caracas: UNESR.
- Chiavenato, Idalberto. (1994). ***Administración de recursos humanos***. Colombia: Mc Graw Hill.
- Dale, Ernest. (1970). ***Cómo planear y establecer la organización de una empresa***. México: Editorial Reverte Mexicana, S.A
- Deleuze, Gilles. (2002). ***Diferencia y repetición***. Buenos Aires: Amorroortu editores.
- Fox, J. (2004). ***Cómo llegar a ser Gerente. Reglas para ascender a la cima de cualquier organización***. Colombia: Editorial Norma.
- Mc Gregor, D. (1972). ***El aspecto humano de las empresas***. México: Editorial Diana.
- Odiorne, George. (1973). ***Administración de personal por objetivos***. México: Editorial Diana
- Peña, Claritza. (2010). ***Formación, tradición y modernidad. El proyecto modernizador de Akira Kurosawa***. Tesis doctoral no publicada. Caracas-Venezuela
- Peña, Claritza. (2010). Cine y formación: dos miradas de Akira Kurosawa. ***Revista El Genio Maligno***. España, 7, 183-202.
- Peña, Claritza. (2012). De Alemania a Latinoamérica: revisiones respecto a la bildung y bildungsroman. ***Revista Educación y Desarrollo***. México, 20, 53-59.
- Toffler, A. (1993). Tercera ola.
- Weber, Max. (1985)¿***Qué es la Burocracia?*** Buenos Aires: Editorial Leviatán.
- W.J. Reddin. (1974). ***Efectividad Gerencial***. México: Editorial Diana.