

Cuadernos de Formación N° 7

# Formación de formadores

Autor: Luis del Yerro  
Coordinador de edición: María Augusta Steinberg  
Bs. As. - Argentina  
Año 2004

Material editado por INFORCCAS

Enrique Sosa  
Damián Raventos  
Luis del Yerro  
María Augusta Steinberg

# Guía Temática del Cuaderno

Presentación

1. La educación y la formación

2. Iniciando la reflexión

3. Observaciones para la cuestión  
metodológica y la técnica

4. Las paradojas



## Formación de formadores

En el verano de 2001, junto a Enrique Sosa, fuimos invitados a participar del Programa de Actualización Metodológica (PAM), en la UTAL (Universidad de los Trabajadores de América Latina).

Compartimos allí con invitados de distintos países del continente la interesante tarea de iniciar una reflexión en profundidad, dirigida a mejorar y actualizar la actividad de formación que desarrollaba la Universidad.

Casi una veintena de participantes, con especializaciones y experiencias diversas en la práctica de la formación, durante la intensa semana de trabajo y convivencia que compartimos produjo tan gratos encuentros como fuertes "encontronazos" a la hora de debatir posiciones para orientar las propuestas. Estimamos de interés, para nuestro Seminario-Taller de Formación de Formadores, que desarrollamos en el marco del INFORCCAS, ofrecer un conjunto de reflexiones que al calor de esa tarea, fuimos desarrollando.

En su origen, estuvieron obviamente condicionadas por el cuadro de situación que elaboramos referido a la UTAL.

En este cuaderno, dejamos de lado las circunstancias particulares que definieron esa convocatoria inicial, así como las alternativas que la discusión ofreció en ese contexto específico.

El material que ofrecemos hoy como guía de lectura, refleja nuestro aporte desarrollado allá y entonces junto a los caminos de profundización que se nos abrieron luego, siguiendo la línea de los encuentros de trabajo auspiciados desde San Antonio de los Altos, en Venezuela.

Presentación de la Serie Cuadernos: La Serie tiene la intención de ser una Guía de Lectura para el seguimiento del sentido, el ordenamiento conceptual y el acercamiento bibliográfico, que ofrecemos como apoyo a quienes concurren a nuestros Seminarios - Taller.....

El INFORCCAS les da la bienvenida y agradece su presencia en este Seminario-Taller, el cual forma parte de una serie de encuentros que forman parte de nuestro Programa destinado al fortalecimiento y formación de cuadros de organizaciones sindicales y sociales que esperamos compartir con Uds. Nuestra propuesta: El fin que a través del CCAS tenemos los trabajadores, sus dirigentes y sus organizaciones es lograr que el nuevo modelo sindical suma de manera contundente los retos del presente y del futuro, recuperando la defensa de los intereses políticos y sociales del conjunto - trabajadores y desocupados -. En esta idea, el modelo sindical debe transformarse para no dividirnos y atomizarnos - siguiendo la línea de años pasados en la sociedad - sino para restaura la solidaridad frente al individualismo.

La premisa histórica de la vida sindical ha sido la unidad y la organización, creemos que hoy es necesario agregar también la formación a esa premisa, y este es el desafío que nos hemos propuesto e intentamos llevar a cabo a través de INFORCCAS.

# 1. La educación y la formación

La actividad formativa, así como la reflexión sobre ella, no están exentas de las contradicciones entre las que suelen desarrollarse tanto los avatares de nuestra vida cotidiana como la percepción que de ella tenemos.

Tanto en una como en otra, suele ocurrir que frente a nuestros deseos genuinos de abarcabilidad, de comprensión de totalidades y de descubrimiento de sentidos últimos, tropecemos a diario con obstáculos, dificultades, incoherencias (externas), incongruencias (internas) que nos llevan a cohabitar con la frustración y el sufrimiento.

Es probable que uno de los aspectos más difíciles de metabolizar sea el hecho de encontrar, que no existe una secuencia lineal ni en los sucesos del "mundo exterior" (exterior a nosotros, desde nuestra humana manera de vernos de modo particular, separados del resto) ni mucho menos en el discurrir más o menos turbulento de nuestro "mundo interior".

Esto nos ocurre en nuestro ámbito personal, y por ende, en el de las organizaciones en que nos reunimos, buscando "pares", socios y referentes para nuestra contradictoria existencia.

En el ámbito organizacional muchos de nuestros mejores intentos para encuadrar estos "desajustes" y orientar al menos por buen camino esta realidad tan inestable, suelen expresarse en la formulación de críticos cuadros de situación (presente) y temerarios diseños de panaceas (futuras) posibles de alcanzar sólo si logramos ajustarnos a algún modelo confiable de procedimiento que nos marque la ruta a seguir.

Tal vez esto último expresado así peca de una excesiva simplificación, pero suele ser un esquema muy extendido que podemos encontrar en la trastienda del tejido organizacional de equipos e instituciones que intentan promover cambios en los escenarios sociales en que se desenvuelven.

En este modelo, es fácil adivinar, qué lugar cabe a la formación, la que, siguiendo esta línea de pensamiento, consistirá en algo así como: *lo mejor que podríamos ofrecer nosotros como formadores, a otras personas para que enfilen sus pasos haciendo lo que "hay que hacer", para que puedan llegar adonde "hay que llegar", y lograr aquello que "es bueno que logren"*.

Confieso que puesto a pensar la analogía que encuentro entre este esquema de pensamiento y lo que la vida escolar, la de los aprendizajes sistemáticos ofrece desde los niveles ele-

mentales hasta en los altos centros de formación académica, no creo que este simplismo sea solo una apreciación personal. Y para ser claro, hablo de la vida escolar, y no de lo que los teóricos definen, quieren o proponen que sea la educación. Elijo poner de este modo estas palabras para que nos sirvan de disparador para una reflexión compartida, acerca de la distancia que solemos encontrar entre lo que nos proponemos y lo que logramos; entre lo que deseamos y lo que realmente ocurre, entre lo que queremos dar y lo que los demás reciben, entre lo que pensamos y lo que realmente hacemos...

Todas estas son cuestiones que están en el trasfondo de la tarea tanto educativa como formativa, y que sólo un detenido trabajo de reflexión, nos puede ayudar a descubrir. Abriendo cada uno de los supuestos que componen esta afirmación esquemática que hemos hecho, y refiriéndonos a la experiencia y comprensión particular que cada uno disponga al respecto.

## 2. Iniciando la reflexión

En las últimas décadas del siglo pasado, se cuestionaron fuertemente los modelos educativos tradicionales vigentes en occidente, y un brasileño (Paulo Freire) escrutó con lucidez al interior de los procesos de comunicación interpersonal que este modelo ofrecía.

Tuvieron gran difusión desde 1970 sus trabajos sobre alfabetización de adultos ("Pedagogía del Oprimido") y referidos a los programas de desarrollo rural que involucran la relación de los campesinos con las nuevas tecnologías. ("¿Extensión o comunicación?")

Tomamos de él una reflexión acerca del saber:

" Educar y educarse, en la práctica de la libertad, es tarea de aquellos que saben que poco saben - por esto saben que saben algo, y pueden así llegar a saber más -, en diálogo con aquellos que, casi siempre, piensan que nada saben, para que estos, transformando su pensar que nada saben en saber que poco saben, puedan igualmente saber más."

Paulo Freire, "Pedagogía del Oprimido".

Hoy, a más de 30 años de aquellas afirmaciones, y más allá de las diferencias de enfoque que pueda tener con nuestro pensamiento, las discrepancias filosófico-ideológicas que implican la utilización de algunos modelos conceptuales, creemos que tienen plena vigencia al poner en el foco de la atención las relaciones de poder que subyacen en la relación interpersonal.

Otro pensador desentrañó con inteligencia y mayor amplitud de pensamiento, este problema del poder desde la década del 50. Esta vez argentino (Rodolfo Kush), comienza por colocar en sus trabajos la dimensión filosófico-cultural en primer plano (Geocultura del hombre americano).

Lo consideramos como ineludible referente para todo intento de pensar, contextualizar e intervenir (sea en términos de educación y formación o acción social) desde un enfoque profundamente americano.

La temática del poder, y la relación de desnivel, toma en sus escritos una dimensión más amplia que abarca las relaciones históricas entre el occidente que traían los barcos y lo aborigen de nuestras tierras (en su cultura, en su cosmovisión, en su quehacer cotidiano)

Rodolfo Kush, "Geocultura del hombre americano".

"América toda está estructurada sobre este criterio de lo superior y lo útil, por una parte, y lo inferior e inútil, por la otra, y esto está confirmado por la experiencia diaria."

Criterio que no sólo coloca en el lugar de inferior a lo que en ese entonces era lo autóctono, sino que mantiene su vigencia contemporánea, acompañado por la calificación de lo útil y lo no útil.

Circunstancia que involucra cuestiones ya en una dimensión del ser, el ser estando, y el hacer.

Plantea Kush que este desnivel junto al modo en que se presenta la cuestión valorativa, se articulan en la gestación de un tercer componente, vigente también hoy, de nuestra desgarrada identidad americana: el surgimiento del *desamparo* producto del vacío que genera la caída de "los dioses propios" frente a la racionalidad intelectual de "los otros", y sienta la base de un peculiar sentido de "inferioridad".

Aborda con crudeza la contradicción que nos asiste cuando

desde la reflexión y sus categorías de pensamiento, encaramos la vida real de los hombres de nuestra tierra, y nos enfrentamos a este dolor de nuestra identidad. Desde el cual lo que encontramos en este terreno, ya no es entonces un problema intelectual. Se trata de abrir nuestra conciencia para que resuene nuestra sensibilidad comprometida. En sus palabras:

"Y he aquí el problema de mirarnos para ver lo que somos. Cuánta valentía se necesita. Eso no lo arreglan ni la violencia, ni la máscara, ni los títulos."

Llevando el pensamiento en esta dirección, y encontrándose con el entrecruzamiento de los temas que enuncia, señala las contradicciones y confusiones en que la realidad y la reflexión acerca de ella, se ven envueltas y dramáticamente recorridas.

"Pero sería importante vivir la confusión. Claro que para eso se precisa fe."

Abordando el problema del conocer, del conocimiento, vuelve a ubicar el escenario en que se separan las aguas al definir su enfoque que lleva a buscar el contacto con la vida cotidiana, para direccionar desde allí su propuesta al pensamiento:

"Si Descartes trataba de evitarla, y mediante una duda metódica procuraba evitar los residuos de su vivir diario para encontrar un principio inmovible a fin de fundar su racionalismo, nosotros haremos al revés. Nosotros trataremos de encontrar la verdad inmovible en lo cotidiano, pero en *un terreno elemental*."

Recupera por otra parte, el mundo "mágico" y la leyenda de la religiosidad y creencias de nuestros orígenes sudamericanos (componente "inviabile" para el progreso de nuestras tierras) desde la intelectual mirada de occidente que marca la caída y destierro de los dioses antiguos:

"Sin el peso de los dioses y en uno de esos momentos en los cuales sentimos el peso de nuestra libertad. Esa de creer que el gobierno es malo o bueno, proponer las modificaciones del caso, hacer cosas, iniciar empresas. Una libertad en suma que nos sirve para disponer de todas las cosas, y tiranizar un poco, e imponerla ahí donde los otros sientan nuestra tiranía.

Se trata del aburrimiento de la libertad, de esa libertad exterior en la

que disponemos de cosas y hombres, sin saber qué pasa con nosotros mismos. Ahí sentimos ante todo el mundo de la palabra, en su sentido chino, la palabra-cosa con que nos hemos revestido, eso mismo que Cassirer llama el universo de los símbolos. Un mundo disponible que, sin embargo, gravita sobre nosotros. Es lo que, en suma, dijo Whorf: un universo lingüístico abstracto e imaginario usado como punto de referencia, con que revestimos nuestro quehacer, que nos lleva siempre afuera, sin saber en el fondo qué ocurre con nosotros, y que incluso se hace cargo de nuestra intimidad..."

"Sentimos al mundo llamado "*moderno*" lleno de cosas que sobrellevamos como residuos y en el cual no cuenta la participación de nuestra vida. Y por eso vivimos una vida colectiva en la cual restituimos a cada instante el mito, en forma subversiva, para mantener no obstante ese lugarcito que se nos ha brindado un poco por milagro, sin saber en el fondo qué partido tomar."

Por último, y para dejar planteado el problema del ser, (tanto de las personas en su singularidad, como del hombre en su sentido genérico) afirma:

"...es inútil que digamos que una fábrica, un cohete interplanetario, son una manifestación de la superioridad de una civilización. ¿Dónde hacemos la fábrica y el cohete? ¿Desde el "yo digo", "yo pienso"? Pareciera que sí. ¿Y la otra zona no interviene? ¿La del miedo, cuando ya no decimos "yo hago"? De los pilotos que tiraron la primera bomba atómica, uno se suicidó, el otro terminó alcoholista, un tercero se metió de monje. Son formas del miedo. ¿Cuál fue el error? ¿Haber creído que no se trataba más que de la bomba? Pero parece que se trataba del hombre también. He aquí que estamos otra vez ante el hombre. Y ya no es el hombre que hace o que piensa, sino el hombre a secas. Es el hombre que, por un lado, tiene un montaje visible de la vida, y por el otro, carece totalmente de montaje en aquella parte que no se ve de su vida. La parte visible se llama cohete, cultura occidental, progreso, la parte invisible se llama apenas Gardel, Kennedy, miseria, residuo y miedo. Luz y sombra."

Ni bien comenzamos a reflexionar acerca de la formación nos encontramos con una primera alternativa:

1- Presentamos inicialmente una simplificación del tema y su reducción a un planteo de tipo metodológico. Desde él formar es poner en ruta adecuada a quienes deben ser alertados y entrenados en el "buen camino". Dado el punto de partida, y definido el punto de llegada: formación y metodología serían así dos caras de un mismo tema.

2- Encontramos tras esta fachada caricaturesca, su similitud con la cuestión educativa en lo que hace a la transmisión de conocimientos en el marco del soporte de una cultura particular (la escolar).

Pero sorpresivamente, con Freire nos damos de narices con el tema del poder, la libertad personal y el pensamiento liberador, como temáticas que trascienden en mucho la mera cuestión metodológica.

3- Incorporamos el pensamiento de Kush, y otro golpe de sorpresa: el tema del poder, del desnivel, excede los marcos de la comunicación interpersonal y trae para nuestra tierra sudamericana, una particularidad específica que hace a nuestro origen e inserción en el proyecto planetario de occidente desde varios siglos atrás: no sólo hay un desnivel entre culturas, sino una visión de inferioridad en la marca de fábrica que portan nuestras latitudes geográficas. Visión (de otros) y sensación (propia).

Y lo más duro y autocrítico de su pensamiento: el protagonista de ese desnivel tiene carácter americano, y reside en nuestro propio miedo.

4 la exploración de este miedo lo conduce a la historia de los dioses caídos y nuestras leyendas americanas, mirándose a sí mismas desde la racionalidad intelectual del mundo moderno y contemporáneo.

Es un miedo en la conciencia. Mucho más serio que un fracaso en el pensamiento. No connota la ignorancia. Habla del desamparo.

4 sin detenerse ingresa al problema del conocimiento y nos

plantea el ser - hacer - el estar - el conocer como unidades de exploración en nuestro contexto histórico-cultural, que no admiten reducción alguna a generalidades abstractas o conceptuales de pretendida validez universal.

4 y nos encontramos con un aterrizaje conceptual cada vez más profundo que explora raíces propias y direcciona sus focos temáticos hacia la persona y la vida cotidiana.

Iniciamos estas reflexiones desde la formulación de un sencillo esquema instrumental. Y a poco de andar, nos internamos en un conjunto de cuestiones, que en mucho trascienden el microuniverso de las técnicas y nos sumergen en dimensiones político-sociales, culturales, antropológicas, filosóficas.

Cerremos estos párrafos introductorios a la problemática de la formación con otro esquema sencillo:

pareciera ineludible que para poder ingresar al qué y cómo de la formación (su formato metodológico-técnico), debamos previamente contextualizar nuestro pensamiento y utilizar preguntas orientadoras para esto:

¿desde dónde la pensamos? ¿quiénes somos? ¿qué nos proponemos? ¿adónde apuntamos con nuestro propósito?

Sencillas preguntas, cuyo proceso de elaboración y construcción de respuestas, darán el sentido, y lugar al tema metodológico.

---

### 3. Observaciones para la cuestión metodológica y la técnica

No se trata de un tema menor. Si bien su valor de uso lo coloca en el lugar de las herramientas, que como tales son lo que son y no definen nada más allá del alcance de su propia calidad o consistencia interna, hemos indicado que adquieren su verdadero sentido en el para qué, en el cómo, en el cuando, etc., de su aplicación. El valor que alcanzan está dado por todas estas preguntas y sus respuestas, dando continuidad a las reflexiones culturales y antropológico-filosóficas, etc., del capítulo anterior. En este sentido, la cuestión metodológico-técnica, es un segundo paso en el planteo de la formación.

## Buscando la brújula:

El primero, a trabajar y reflexionar adecuadamente previo al diseño o planeamiento de programas de formación, requiere ubicarnos en este campo más amplio que da tiempo y espacio a esto que Mario Casalla llama "universal situado".

"Situación un pensamiento es comprenderlo dentro de aquella estructura histórica (es decir, no meramente formal) en relación con la cual éste se expresa y dentro de la cual adquiere su especificidad.

Y esto nos coloca ya en la dirección que nos interesa: el concepto de "lectura culturalmente situada".

Mario Casalla, "Razón y Liberación".

Es importante para los formadores-animadores ubicar desde el inicio, su propia particularidad situada. Esto permitirá no solo definir la propuesta de formación, sino también será la base para contemplar la singularidad de los destinatarios de ella.

Y este no es sólo el primer paso de reflexión. Es un trabajo a realizar, en la propia tarea de formación preparatoria (o planeamiento): preparando el encuentro con las personas y desde el encuentro mismo. Encuentro que supone la relación entre dos "protagonistas" (metafóricamente hablando): la propuesta de los formadores y las expectativas de quienes concurren a la formación.

Metodología y técnica forman parte de los componentes necesarios para la formación y posibles de ser aprendidos, entrenados. Componen lo que en otro contexto llamamos la ciencia de la conducción aplicada a este ámbito particular y como tal, al servicio de la sensibilidad del artista que programa y conduce la actividad de formación.

La maestría aquí no se obtiene abarcando gran cantidad de recursos y recurriendo a una y a otra técnica.

Sólo desde la sensibilidad artesanal de los formadores, puede vérselas formando parte de un circuito más complejo que involucra la motivación de los participantes, la confianza y compromiso despertados en el evento, la oportunidad de su uso y su capacidad de ser catalizador de circunstancias personales y grupales, (direccionadas por los objetivos preestablecidos en la propuesta de formación).

Aunque es bueno que adelantemos que su valor real se adquiere cuando trasciende los límites de lo previsto y dispara las posibilidades creativas, inéditas, sorprendidas en el crecimiento de las personas al potenciar el pensamiento colectivo.

Remitimos al respecto al pensamiento de David Bohm, citado en nuestro Cuaderno nº1 de esta serie.

¿Dónde las ponemos?

Metodologías, técnicas, recursos de dinámica grupal son parte de la "mochila" del animador-formador.

Pero suelen aparecer, con frecuencia, en un lugar inadecuado. Vamos a identificar dos de ellos por estimarlos fuertemente incidentes en la eficacia de un programa de formación.

1) Uno de los más habituales aparece cuando las técnicas, los recursos, los juegos son utilizados para "caldear" el ambiente de trabajo grupal. Romper el hielo, preparar el terreno: en suma, para que "lo importante" aparezca luego.

Y esto "importante" suele estar caracterizado como el contenido de un discurso, lo conceptual de una unidad temática, los componentes de una línea de pensamiento.

Este modo de darles un lugar, refleja una serie de supuestos en juego, y la presencia de un sistema de comunicación encubierto. Que en realidad propone a la formación como transmisión de conocimientos por medio de una semioculta "bajada de línea". Y deja en descubierto una férrea direccionalidad del producto esperado de ella, en términos de "combatir la ignorancia depositando conocimientos".

No es sólo esto lo que está en cuestión. Lo está también el desperdicio, la desvalorización del juego, del prestar atención a la interacción entre las personas, y conceder valor prioritario a las elaboraciones racionales como producto esperado.

Las consecuencias de este modo de inclusión suelen quedar a la vista cuando, se observa la ineficacia en el pasaje a la acción, sea cual fuere el tipo de emprendimiento u objetivo en pos del que la formación trabaja.

Y la sorpresa por la variable personal, por aquellas personas que no muestran signos de transformación actitudinal o motivación positiva para desarrollar los cambios esperados por la actividad de formación.

2) El otro, que también incide a la hora de generar *desencuentros* se muestra cuando las técnicas, no son colocadas en el armario de recursos y disponibilidades del animador-formador en su espalda, como "mochila" sino en el centro de la

escena grupal. Interfiriendo la comunicación interpersonal y el vínculo de los formadores con los participantes y de los participantes entre sí. Originando un verdadero despilfarro del sentido emergente y pasando al cajón de la superficialidades, la energía grupal que aparece. Resignando el cambio de su orientación y la conducción de los procesos que se anuncian. Todo se transforma en experiencias y disparo de consignas. Gran actividad grupal en "el hacer" y luego, elásticos "saltos" ornamentales hacia la reflexión.

De este modo, suele quedar soslayada la vivencia, el lugar personal de impacto y procesamiento y no se trabaja con el tiempo de asimilación que las personas y los grupos necesitan. El tiempo de decantación tanto personal como interpersonal se violentan y no hay conducción hacia un genuino aprovechamiento.

De estos encuentros suele salirse con una sensación de "muchísima actividad", que si bien elude la sensación de aburrimiento, suele no trascender la riqueza de un encuentro social, indireccionado.

## 4. Las paradojas

Estos lugares inadecuados, estos modos de concebir el uso instrumental-metodológico de modo erróneo, aportan a la confusión (no-productiva) y presentan paradojas que tienden a resolverse como si fueran problemas, es decir optando por uno de sus polos opuestos y excluyendo el otro. (Entra en juego aquí una lógica disyuntiva -o esto o aquello- y no una lógica abarcativa, un pensamiento sistémico).

Caben también aquí las consideraciones de Leopoldo Marechal acerca del "laberinto": de él se sale... por arriba. Abarcando todos los componentes de la escena.

Nuestra formación en un pensamiento occidentalizado al estilo cartesiano, nos coloca en la tentación permanente de resolver problemas (confundiendo qué es un problema y qué no lo es), optando además por la supresión de uno de los componentes opuestos en juego (contradictorios aparentemente en muchos casos), al transformarlos en antagónicos.

Vamos a plantear algunas de las paradojas que nos presenta la reflexión sobre la Formación.

Ver al respecto el Cuaderno 2 de esta serie con las reflexiones de David Bohm acerca de las paradojas y los problemas.

## I. Propuesta vs. expectativa

Nos referimos aquí a la propuesta de los formadores por un lado y a las expectativas de los participantes por otro.

Son dos polos que expresan (cada uno) un sentido por el cual estar presentes en la actividad de formación.

1. En el polo de los formadores, está ubicada la propuesta o intención, que suele tomar la forma de programa de trabajo y actividades. La legitimidad de la formulación de la propuesta (tanto en la etapa de su elaboración como en el momento de su oferta a los participantes) suele tornarse estéril, cuando adquiere rasgos de extrema soberbia.

Decimos esto, porque es habitual observar equipos de formación fuertemente atacados de un cerrado "furor inoculandis" que toma solo como referente válido (para interlocutor de su propósito formativo), alguna tabla axiológica (o porque no, manual teórico) de los cuales deduce un "deber ser", "tener que obtener", etc. El cual, en base a un concienzudo "cuadro de situación" elaborado por los formadores, sólo espera una respuesta "adecuada" de los participantes a su fundamentado y bien intencionado... voluntarismo!

2. En el otro polo, el de los participantes, encontramos las expectativas con que llegan a los encuentros.

En las manos de los participantes suele haber recursos propios para hacer presente su lugar descuidado y excluido, cuando el proceder de los formadores aparece presentado como lo planteáramos en el punto anterior.

Son indicadores de estos recursos defensivos:

4 el silencio respetuoso

4 la discusión ( fuertes batallas verbales acerca de quién tiene más razón o fundamento).

4 la opinión final que se guarda hasta último momento, y aparece como evaluación crítica.

4 la valoración más de lo social del evento por "la gente que conocí" (fuera del trabajo grupal.)

4 la distracción

4 el aburrimiento

4 la justificación del estar "ahí" (seminario, taller o lo que fuere) por razones más importantes al hecho en sí de "estar ahí" (referido al trabajo grupal): aparecer, mostrarse en determinados circuitos, etc.



¿Quién tiene en realidad el control de la comunicación: el que emite un mensaje o el que lo recibe?

Creo haber expresado con detalle, el modo en que la actividad de formación puede transformarse en un verdadero desencuentro.

Tal vez, exagerando un poco los términos como para resaltar el lugar de "el encuentro", que es tal vez el secreto que reclama la paradoja para ser abarcada como tal.

A mi entender, el sentido de la formación es **gestar encuentro**.

Para ello tengo que dar lugar como formador al otro que, como participante, será mi interlocutor.

¿Cómo hacerlo sin conocer sus expectativas? A qué viene, qué lo trae, qué quiere obtener del trabajo en común, cuales son sus objetivos? En suma: ¿quién es? (desde lo que esté dispuesto a ofrecer y mostrar de sí, para compartir).

He visto incluir en el inicio de los trabajos de formación la presentación de expectativas de los participantes. Pero muy pocas veces, muy pocas, observé la permanencia de los formadores en este entramado inicial de relaciones, como línea guía de la actividad de los encuentros.

Probablemente, único modo de generar un tejido genuino, para que los participantes encuentren-produzcan elementos valiosos para sostener su interés por la actividad.

A lo sumo, su inclusión ha sido como la de los juegos de presentación: para armar el "clima" de trabajo y luego (como decíamos más arriba) pasar a "lo importante".

Ni hablemos de su aprovechamiento a la hora de evaluar la actividad realizada. Si prestamos atención descubriremos que **las expectativas de los participantes expresan en realidad su tabla interna de objetivos**. Y estamos seguros que es desde aquí, desde donde cada participante evaluará el trabajo - producto del encuentro de formación.

Ambos componentes (propuesta y expectativa) conforman una díada de riqueza potencial, en tanto cada uno resguarde debidamente su razón de existir, su presencia inevitable, y construyan, entre ambos, un proceso de aprender-compartir que los conduzca.

Por último

## II. Contenido vs. proceso



¿Recordamos la cinta de Moebius? ¿Cuál es el lado de adentro y cuál es el de afuera en ella? En realidad es una unidad adentro-afuera, dependiendo lo que se ve desde la posición del observador.

Aquí sería algo parecido, tomado como metáfora de la unidad que forman energía y movimiento.

Contenido asimilado a energía consolidada al punto de poder observar su forma adquirida.

Proceso como el camino, movimiento que lleva a la constitución del contenido. Ambos generándose mutua y alternadamente.

¿Foto y película?

Lo que tiene de significativo para la formación podríamos expresarlo así: proceso como construcción del conocimiento y contenido como formulación conceptual.

Ambos tienen su razón de ser.

La cuestión para los formadores consiste en adecuar una propuesta que, desde la actitud que el formador ofrece, resguarde las particularidades de construcción de los participantes, sean cuales fueran sus modos de hacer (proceso) y sus logros conceptuales obtenidos (contenido).

El formador opera como un "promotor de condiciones" para que los procesos, tanto grupales como personales, se desarrollen.

Esto se logra sólo si se obtiene de la tentación de ocupar el lugar de juez de lo correcto y lo incorrecto. Si lo logra, puede ubicarse en el camino legítimo desde lo particular los contenidos obtenidos como producto. Integrando lo heterogéneo, lo diverso, lo singular de cada cual.

Esto también ocurrirá si logra sustraerse a la búsqueda de reconocimiento y aprobación que suelen merecer las afirmaciones universales, generales. Camino nefasto hacia la instalación de un *universo de cadáveres de cosas*, producto inevitable de un modelo de pensamiento hipotético-deductivo.

El formador opera como un "promotor de condiciones" para que los procesos, tanto grupales como personales, se desarrollen.

### III. Conocer conceptual vs. experiencia vivencial

Los estragos por exceso del racionalismo científico, como lo limitado de sus afirmaciones por su propia estrechez metodológica, han sido claramente expuestos en el mundo contemporáneo por los propios hombres de ciencia. Y curiosamente con énfasis desde las ciencias llamadas "duras". Fue característico de un pensamiento dicotómico (que separa y divide para analizar) sustantivar aspectos intelectuales y aspectos emocionales.

Olor rancio de viejas (no por antiguas, sino por envejecidas) corrientes del pensamiento filosófico-psicológico que aún mantiene numerosos adeptos de un saber compartimentado. Morris Berman (en su libro *El reencantamiento del mundo*) nos plantea para el sobresalto: es probable que sea francamente delirante, un pensamiento que no esté apoyado y emerja de una base vivencial, emocional-corporal.

Experiencia y vivencia no son lo mismo. La primera designa aquello que puedo compartir o coparticipar con otros. La segunda nos habla de lo íntimo. No siempre compartido. Secretamente vivido muchas veces.

Berman nos plantea (alentando un camino de búsqueda) la necesidad de intentar estrechar, la relación entre sentir y pensar. Apuntar a la congruencia entre ambos. Focalizar en esto nuestra atención como tarea de crecimiento personal.

¿O elegimos correr el riesgo de repetir lo de la bomba atómica como señaláramos siguiendo a Kush más arriba?

Para los formadores: generar condiciones equivale a ofrecer experiencias para compartir. Que cada uno se haga cargo de su vivencia (esto es lo personal). La vivencia es algo así como la síntesis funcional que articula una central de radar y un dispositivo de mensajería (si se disculpa la simpleza de la comparación). El radar es nuestro cuerpo y la mensajería, nuestras emociones. Pero a la hora de recibir al cartero, solemos escondernos atrás de la puerta o disparar contra él...

Goleman (en su libro *"La inteligencia emocional"*) ofrece caminos de pensamiento, no solo para juntar lo que se ha separado en este terreno de comprensión de lo propiamente humano, sino para abarcar ambos polos de esta paradoja desde un enfoque legitimador de ambos:

"En la *Ética a Nicómaco*, la indagación filosófica de Aristóteles sobre la virtud, el carácter y la buena vida, su desafío consiste en administrar

Morris Berman, "El reencantamiento del mundo".

Para los formadores: generar condiciones equivale a ofrecer experiencias para compartir.

Goleman, "Inteligencia emocional".

nuestra vida emocional con inteligencia. Nuestras pasiones, bien ejercitadas, son sabias; guían nuestro pensamiento, nuestros valores, nuestra subsistencia. Pero es fácil que lo hagan mal y a menudo es así. Desde el punto de vista de Aristóteles, el problema no está en la emocionalidad, sino en la conveniencia de la emoción y su expresión. La pregunta es: ¿cómo podemos poner inteligencia en nuestras emociones...?"

"...En términos de diseño biológico para el circuito neurológico básico de la emoción, aquello con lo que nacemos es lo que funcionó mejor en las 50.000 últimas generaciones humanas, no en las 500 últimas... y sin duda no en las 5 últimas. Las lentas y deliberadas formas de la evolución que han dado forma a nuestras emociones han hecho su trabajo en el curso de un millón de años; los 10.000 últimos años -a pesar de haber sido testigos del rápido crecimiento de la civilización humana y de la explosión de la población que pasó de 5 millones a 5000 millones- han dejado pocas huellas en las plantillas biológicas de nuestra vida emocional.

Para bien o para mal, nuestra valoración de cada encuentro personal y nuestras respuestas al mismo, están moldeadas no sólo por nuestro juicio racional o nuestra historia personal, sino también por nuestro lejano pasado ancestral...

En resumen, con demasiada frecuencia nos enfrentamos a dilemas posmodernos con un repertorio emocional adaptado a las urgencias del pleistoceno."



## Para pensar

Para pensar desde la formación:

la integración y la unidad son datos de los ecosistemas vivientes. No son pretensiones intelectuales de algún esquema conceptual teórico.

La motivación para la resolución de necesidades y la tendencia a futuro para la realización de potencialidades, están en el núcleo generador energético de los aprendizajes y las experiencias significativas de las personas.

"La necesidad tiene cara de hereje" solía decir mi abuela, apelando a su sabiduría casera.

La inteligencia expresada en el pensamiento conceptual y la reflexión componen, entre otros, los signos distintivos de lo humano en la escala de lo viviente.

Una capacidad sorprendente, pero que desconectada de la brújula del corazón suele derivar en un deambular sin itinerario, tanto en lo personal como en lo social.

Nuestro mejor instrumento, sin dirección, suele transformarse en el más despiadado de nuestros enemigos.

Un proceso de formación que pretenda promover cambios

actitudinales, en función de un desarrollo y un crecimiento personal; y que apunte a expandir en lo social y colectivo la conciencia de los participantes, enfrenta como desafío integrar estos aspectos que hemos expresado en esta paradoja. Tanto en el diseño de la propuesta como en el desarrollo y ejecución de los programas de trabajo.

## Cuadernos de formación INFORCCAS

1. Diálogo Social
2. Diálogo Social
3. Diálogo Social
4. Conducción Social y liderazgo
5. Conducción Social y liderazgo
6. Conducción Social y liderazgo
7. Formación de formadores
8. Formación de formadores
9. Formación de formadores