



Instituto Internacional
San Telmo

**XXI ENCUENTRO INTERNACIONAL DE
PROFESORES DE POLÍTICA DE EMPRESA**

Sevilla, 11 y 12 de Noviembre de 2019

Título: LAS TRAYECTORIAS PERSONALES. (Un posible Programa de Perfeccionamiento)

Autor: José Luis Lucas Tomás

ÍNDICE

- I. Enseñar al que ya sabe.
- II. Las Trayectorias Vitales.
- III. El esquema básico del Programa.
 - A. Los tres Pilares del Programa.
 - B. Los Complementos Específicos.
- IV. Algunas consideraciones finales.
 - 1ª. Sobre el nivel de aprendizaje.
 - 2ª. Sobre el diseño de las sesiones.
 - 3ª. Sobre la viabilidad del Programa.
 - 4ª. Sobre el encaje del Programa en una Escuela de Formación Empresarial.

Anexo 1: Esquema del Programa.

LAS TRAYECTORIAS PERSONALES (Un posible Programa de Perfeccionamiento)

Vagliate ogni cosa, trattenete ciò
che é buono¹

Enseñar al que ya sabe.

Cuando el profesor Antonio Valero fundó el IESE en 1958, eligió como primer Programa uno dedicado a los principales dirigentes de las empresas (dueños y altos directivos) como manera de sustentar así una filosofía de escuela de pensamiento centrada en los asuntos propios de la Alta Dirección, que constituiría una de las características distintivas del Instituto. Sus colegas de trabajo le desaconsejaron la opción, basándose en que los dueños y dirigentes ya sabían lo que tenían que hacer -y era, por tanto, difícil encontrar algo que enseñarles (“se cansarían a las tres sesiones y no volverían al Programa”, le decían)- y antes la insistencia del profesor Valero le daban como argumento definitivo el de la imposibilidad de atraerlos (“son personas muy ocupadas y no podrán cumplir con los 21 días que contemplaba el Programa” -concretamente una tarde y una mañana cada semana-).

Valero estaba convencido de que tenía cosas que enseñar, que había encontrado un método para enseñarles (el método del Caso) y que si lograba convencer a 5-7 “personas de vértice” -como él las llamaba- el resto de participantes llegarían atraídos por “ese centro de mesa” (en expresión que gustaba reiterar). Con un alto grado de empirismo diseñó el programa definitivo y consiguió la primera promoción del PADE (Programa de Alta Dirección de Empresas); fue difícil encontrar a los participantes, y afirmaba que siempre sería difícil hacerles sentir la necesidad de seguir formándose.

La clave del perfeccionamiento sería aportarles conocimientos estructurados, capacidad de conceptualización, ordenación del pensamiento, herramientas para la acción y sustentación de la carga política y moral de sus actuaciones. Valero creía que la Empresa Mercantil era una institución social, con características específicas y de una relevancia especial para la mejora de las personas y de la sociedad. Lo crítico era lograr la receptividad de los participantes y plantear cada sesión como un desafío serio (como si se tratase de “reuniones de negocio... que nadie se quiere perder”). Por eso los profesores deberían estar a la altura de los participantes, seleccionando materiales pedagógicos profundos y consiguiendo un ritmo sostenido en los diálogos con y entre los

¹ Título de un diálogo-entrevista entre el cardenal Angelo Scola y el teólogo Hans Urs von Balthasar (Lateran University Press. Roma, 2002; con edición en español de Ed. Encuentro. Madrid, 2007). Utilizando la recomendación de Pablo de Tarso, ambos ofrecen una exposición de ideas interesantes; el alemán intentando hablar de Dios, y el italiano de Política. (Parece que esto se repite bastante).

participantes. La cuestión consistía en que cada sesión fuese un trabajo conjunto de alta intensidad (y nunca un pasatiempo)².

Sorprendentemente, en la actualidad está imponiéndose el perfeccionamiento de las personas con edad, tras muchos años de centrar el foco en la formación de las nuevas generaciones. Puede que la razón sea resultado de la longevidad de la vida de las personas (ya hay más mayores que jóvenes) que aconseja mantenerse al día, evitando la obsolescencia y, sobre todo, la maldición de las edades de retiro en la vida profesional – que indican que ya no se está en plenitud, en función de criterios cronológicos -. Pero, sin obviar estas realidades demográficas, lo cierto es que el perfeccionamiento continuado siempre ha sido objeto de atención, y la propia formación ha figurado en la agenda de muchos profesionales adultos. En este sentido, llama la atención el esfuerzo denodado de la clase médica, que trabaja en uno de los campos del saber con mayores avances en los dos últimos siglos, tanto en las posibilidades diagnósticas como en las baterías de medios curativos disponibles. ¡Difícil tarea mantenerse al día para ofrecer lo mejor a sus pacientes!³

Es obvio que en el mundo empresarial, donde los modelos de negocio cambian y también las escalas de valores y pericias de las personas, el esfuerzo de adaptación tiene que ser casi titánico; y parece evidente que el invento del profesor Antonio Valero es también para este tiempo. También en el perfeccionamiento más de tipo personal ha habido siempre iniciativas. Una actualización permanente se consigue en el ámbito espiritual a través de Ejercicios Espirituales, de Retiros y Cursos de Meditación. Y la actualización académica, por ejemplo, era aconsejada por Peter Drucker (también por Charles Handy), proponiendo realizar dos o tres Licenciaturas a lo largo de la vida personal, referidas a lo profesional pero también al cultivo personal.

Esta larga introducción no es sino el pretexto para plantear la conveniencia de proponer un Programa de Perfeccionamiento centrado en el estudio de las Trayectorias Personales (más allá de los aspectos profesionales), viendo diferentes despliegues vitales, maneras de entender y posicionarse, y medios de que se dispone para lograr una vida razonable. Se trataría de un Programa pensado para personas con experiencia vital prolongada, conocedoras ya de la vida real e interesadas en una cierta puesta a punto, para continuar

² En el IESE se realizaron diversos Programas de Perfeccionamiento durante sus primeros años. Solo tras 7 años se lanzó el Programa Master, y el Programa Doctoral se inició cuando la Escuela cumplía su décimo segundo aniversario; estos programas se denominaron de Formación, mientras siguieron llamándose de Perfeccionamiento los destinados a personas en puestos de Dirección y con diversos grados de experiencia. Esta combinatoria de Programas suele marcar la filosofía académica de las Instituciones de enseñanza, sus metodologías de trabajo y, sobre todo, la selección de sus profesorado.

³ Resulta sugerente la lectura del libro de la Dra. Lindsey Fitzharris, “De matasanos a cirujanos” (Ed. Debate. Barcelona, 2018). Se describe vívidamente la situación de los hospitales británicos en la época victoriana, cuando eran considerados como “las casas de la muerte”, en vez de “casas de curación”. Mucho tenían que ver las infecciones. El libro describe los descubrimientos del doctor Joseph Lister (1827 – 1912) que sustentaron la antisepsia quirúrgica, cuidando los procesos postoperatorios -ello coincidiendo en el tiempo con la teoría de los gérmenes vivos del químico Louis Pasteur -. (Sobrecoge pensar que la anestesia solo se comenzó a aplicar en 1846, que la Aspirina es un antidoloroso descubierto solo a principios del siglo XX, y que a mitad de ese siglo se descubrieron los antibióticos... quizás el sueño de Lister).

una ruta o para cambiarla. Por poner unos límites, estaría dirigido a participantes que tuviesen entre 50 y 80 años (llegando, pues, a adultos jóvenes y mayores).

Las Trayectorias Vitales

La vida es un asunto con bastante enjundia; y la mayoría de las personas suelen hacerse cargo de sí mismas (siempre que no estén impedidas) y desarrollan sus años con los bagajes genéticos, de recursos y de conocimientos que les son dados y que han podido desarrollar en menor y mayor grado. Se vive como se puede y, a veces, como se quiere; y hay una gran variedad de estilos de vida razonables.

Este asunto se ha abordado desde distintos campos del saber, tratando de entender mejor la vida y el vivir. La biología, la química y la medicina dicen muchas cosas; también otras ciencias, y no se puede olvidar la filosofía. Muchas veces surge la necesidad de búsqueda de un cierto sentido a lo que se sabe y a lo que se ignora -lo que constituye uno de los impulsores del tema religioso-. Ya algunos autores clásicos se aproximaban al asunto describiendo las posibles etapas del vivir (hablaban normalmente de tres periodos) y actualmente, con la mayor longevidad, también se proponen hasta cinco o seis periodos, con eufemismos como la revolución de las canas, la edad dorada o la generación U ("unretired", la que no se retira). Algunos optimistas afirman que "los 60 de hoy son los nuevos 40". Lo cierto es que hay una vida extra, que merecería la pena saber interpretar.

Conocer la vida de otros (sus biografías) es aquí una referencia relevante. Los clásicos ya escribieron sobre guerreros, gobernantes o pensadores como ejemplos para la posteridad; y también las Iglesias llevan cuenta de sus santos, como modelos de vida para reflexionar, contrastar y aprender. En las biografías se suele apreciar el cúmulo de variables que intervienen en el juego: biología, formación, recursos, libertad, responsabilidad, circunstancias y azar, por lo menos; y son, de hecho, relatos de experiencias vitales, que constituyen interesantes historias clínicas.

Toda vida se construye, para al final tener una bolsa vacía o una alfombra bien terminada (en expresión del psiquiatra vienés Viktor Frankl). Cuando la vida no llega a los 40 años, todo se concentra; con edades medias cercanas a los 80 años, puede que haya más ocasiones para cambiar el rumbo y el ritmo. En cualquier caso, la vida es un ejercicio que solo se hace una vez.

El proceso de conducción siempre está presente; unas veces de manera implícita, y otras se logra explicitar en alguna medida y quizás se facilita una consideración formal. Este podría ser, justamente, el objetivo de un Programa de Perfeccionamiento sobre las Trayectorias Personales (aunque siempre se corre el riesgo del equívoco o del diletantismo).

El esquema básico del Programa.

El Programa estaría constituido por 7 módulos, de los que 3 serían los pilares esenciales y 4 serían complementos. Se exponen a continuación:

A. Los tres pilares del Programa serían:

- a) Biografías de Personas Emprendedoras (con detalles de las actividades desarrolladas en la institución donde están y el papel de las personas seleccionadas).

A vía de ejemplo se pueden citar las siguientes sesiones:

- 1ª. Sonrisas de Bombay (caso).
- 2ª. Muhammad Yunus (caso).
- 3ª. José Luis Simões (caso).
- 4ª. Juan Roig (caso).
- 5ª. ----- (caso).
- 6ª. Persona invitada.
- 7ª. Persona invitada.
- 8ª. Conferencia – coloquio.

El director del módulo sería el profesor D. Luis Manuel Calleja Corujedo.

- b) Biografías de Dirigentes (con detalles de las trayectorias profesionales y vitales).

A vía de ejemplo se pueden citar las siguientes sesiones:

- 1ª. Melinda Gates (caso).
- 2ª. José López (caso).
- 3ª. Damián Frontera (caso).
- 4ª. Joaquín Maldonado (caso).
- 5ª. Jorge J. Gonçalves (caso).
- 6ª. Persona invitada.
- 7ª. Persona invitada.
- 8ª. Conferencia – coloquio.

El director del módulo sería el profesor D. Antonio García de Castro.

- c) Cuerpo Doctrinal (desplegando los conocimientos que muestren ideas, modelos de vida, sistemas de pensamiento, arte y literatura, filosofía y religión, ciencia, etc., que puedan sustentar el juicio personal).

A vía de ejemplo se pueden citar las siguientes sesiones:

- 1ª. La historia del ser humano. El Bien, el Mal, el Azar.
- 2ª. Momentos estelares del pensamiento humano.

- 3ª. Las ciencias y las artes.
- 4ª. Razón y fe. Filosofía y Religión.
- 5ª. El sentido de la vida. Los valores.
- 6ª. Persona invitada.
- 7ª. Persona invitada.
- 8ª. Modelos de vida. Las Leyes y la Moral. La Ejemplaridad.
- 9ª. Fuentes del conocimiento.
- 10ª. La Dignidad Humana.

El director del módulo sería el Dr. Ricardo Rovira Reich von Häussler.

B. Los Complementos Específicos serían:

a) Las Finanzas Personales.

- 1ª. El ahorro y la Inversión.
- 2ª. Jubilación y longevidad.
- 3ª. Alternativas financieras.
- 4ª. Productos de financiación.
- 5ª. Persona invitada.

El director del módulo sería el profesor D. Juan Antonio Palacios.

b) La Salud Personal.

- 1ª. Salud y Enfermedad. Prevención y Previsión.
- 2ª. Longevidad y Envejecimiento.
- 3ª. Tipologías de personalidad; y el talento senior.
- 4ª. Trabajo y Ocio. Tipología de dedicaciones.
- 5ª. Agenda vital.

La directora del módulo sería la Dra. Pilar Diz.

c) Relaciones Personales.

- 1ª. La Convivencia en las familias y las empresas.
- 2ª. Los Amigos.
- 3ª. Los Medios de Comunicación.
- 4ª. La Jubilación y las nuevas relaciones.
- 5ª. El Voluntariado y las donaciones cívicas.

El director del módulo sería D. Javier Martín Cavanna.

d) Presentación de Productos y Servicios de ayuda personal.

- 1ª. Identificación de fuentes de pensamiento y acceso a las mismas -entidades y autores- (Universidades, servicios de estudio, Think Tanks, pensadores, etc.)
- 2ª. Redes sociales y posibilidades reales.

- 3ª. Nuevos modelos de trabajo en la era tecnológica; y nuevos segmentos de actividad económica.
- 4ª. La domótica (telemedicina, hogares inteligentes, robots de servicio, accesibilidad, etc.).
- 5ª. Las ciudades y sus servicios.

El director del módulo sería el profesor D. José Antonio Boccherini.

- C. Es conveniente que los contenidos de las sesiones y los docentes se aproximen a las necesidades y conocimientos de los participantes, huyendo de figuras y temas lejanos, histórica o culturalmente, y de asuntos exóticos o meramente puntuales. Asimismo, que el despliegue de las sesiones sea diverso y favorezca una dedicación equilibrada por parte de los participantes.

(Los nombres de los profesores de los distintos módulos son solo una simulación).

En el Anexo 1 se muestra el esquema del Programa.

Algunas consideraciones finales.

- 1ª. Sobre el nivel de aprendizaje.

Enseñar al que ya sabe es un gran reto. Las claves para lograrlo son el Contenido y su despliegue (el diseño), los Profesores (activos y cultos) y la Promoción (personas con manifiesto deseo de colaborar y aprender).

Ciertamente, trabajar con personas que no sean post-adolescentes es casi siempre gratificante; de ahí que la sedimentación de experiencias, la ordenación del pensamiento y el manejo de las diversas herramientas pueden ayudar a potenciar la energía moral de los participantes -lejos de lindezas y de utopías-, y que el Programa se convierta en un viaje de perfeccionamiento profundo.

En este sentido, parece esencial que el Programa no se centre en un modelo, una visión, un libro o una persona, sino que presente diversos puntos de vista y que compagine perspectivas diferentes. Participantes y profesores han de permanecer despiertos en el estudio preparatorio y en las sesiones para conseguir una maduración intelectual y un aprendizaje cruzado y enriquecedor que lleve, probablemente, a plantearse nuevos planes de actuación o, al menos, a revisar los existentes.

- 2ª. Sobre el diseño de las sesiones.

Un diseño general podría ser el que el IIST utiliza en su programa ADECA: Sesiones durante dos días seguidos, con almuerzos y cenas incluidos, con cadencia mensual. Se trata de conseguir una asiduidad fuerte, una carga de trabajo asumible y un encaje relativamente fácil en las agendas de las personas

de la actualidad -que viven con la sensación extraña de estar siempre presionadas-.

Elaborar buenos Casos -y actualizarlos-, elegir asuntos relevantes y personas invitadas en función de las características de cada promoción, seleccionar textos de referencia, y un claustro especializado son los motores de enganche de los participantes (y, lógicamente conseguir cada vez “un buen centro de mesa”). El talento suele atraer al talento.

3ª. Sobre la viabilidad del Programa.

Estos programas se reciben con entusiasmo y no suelen realizarse, y los posibles participantes los alaban, pero no los hacen. La demanda no se concreta (incluso resulta más difícil de conseguir que las personas de vértice del citado PADE del profesor Valero). Nunca, sin embargo, tienen que ser gratuitos o con precio promocional, pues entonces aparecen inevitablemente como cursos de autoayuda, interesantes pero no decisivos. El programa tiene que ser visto como una fuerte inversión por parte de todos; sobre todo de tiempo. En cuanto a la matrícula, habría que contar con ayudas externas, para evitar que el Programa se agote pronto o que caiga su calidad. En este sentido podría considerarse la alternativa de que fuese un programa ofrecido con cadencia bienal.

4ª. Sobre el encaje del Programa en una Escuela de Formación Empresarial.

¿Tiene sentido que este programa se desarrolle en una Escuela de Negocio? Es una posibilidad plausible, pues el mundo empresarial está lleno de personas que necesitan orientación personal y profesional para ejercer sus tareas -así que son parte esencial de las promociones de cada programa-; y los profesores de estas instituciones suelen disponer de actitudes creativas, con enfoques activos y capacidades pedagógicas especialmente recomendables para trabajar con adultos mayores (y aunque su formación sea principalmente de tipo “profesional”, pueden con relativa facilidad contemplar el plano más general de “lo personal”).

Se trata de una Programa de Perfeccionamiento puro y duro, equivalente a los que se imparten en determinadas Escuelas de Negocio en el ámbito empresarial. Desde luego, el Talón de Aquiles de estos programas es la calidad de los profesores, y esta es la razón última para sugerir que se acuda a estas Escuelas, sobre todo si tienen realmente como misión dar ayuda consistente a las personas que a ellas acuden y tienen profesores cultos y con capacidad de aprender ellos mismos.

Estas Escuelas tienen, por otra parte, muchos Antiguos Alumnos que pueden necesitar este apoyo en su trayectoria vital.

