

Actores de la formación organizacional

¿Cómo el coach puede aportar a la acción coordinada de dichos actores?

Artículo publicado en Revista digital As coaching Magazine, México, mayo de 2016

Por: Fabiola Maria Betancur Gómez
Consultora y coach organizacional

Introducción

Los *coaches* organizacionales sabemos que cuando hablamos de aprendizaje nos estamos refiriendo a incrementar la capacidad de acción no solo de un ser humano, sino, especialmente, de una comunidad como lo es la empresarial. También hemos aprendido, utilizando la frase de Peter Senge, que “el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual”. Tanto en lo individual como en lo colectivo, la capacidad de acción o la posibilidad de aprendizaje se incrementan cuando se logra un resultado que ha sido previamente declarado. No tendría mucho sentido incrementar nuestra capacidad de acción, al margen de lo que queremos que pase a futuro.

Pero hay dos cosas más en relación con la acción. Primero, cuando se habla de incrementar la capacidad de acción se hace referencia a aquellas acciones para las cuales no somos competentes, que nos desafían a salir de nuestra zona de comodidad. Y segundo, no son acciones en solitario, sino acciones coordinadas entre diferentes actores del sistema empresarial y no únicamente entre el facilitador-coach y el aprendiz. El propósito de este artículo es mostrar la relevancia que tiene, para las organizaciones que aprenden, el trabajado coordinado y sinérgico entre los diferentes actores de la formación.

Los aprendizajes de segundo orden demandan un trabajo colaborativo

La interacción entre facilitador y las personas que reciben la formación, cuando es de calidad, solo logra resolver problemas puntuales de los procesos de rutina. Generalmente son aprendizajes de “primer orden” relacionados con situaciones de tipo técnico que necesitan ser mejoradas. Para generar aprendizajes de “segundo orden”, los que tocan los modelos de pensamiento, es necesario transcender de la simple relación facilitador-aprendiz a una relación más compleja que incluye diferentes actores: los orientadores o la alta dirección, los diseñadores o especialistas, los facilitadores contextuales o líderes, los facilitadores del aprendizaje o entrenadores y los aprendices o personas que reciben la formación.

A pesar de que hace tiempo se sabe que aprender no es acumular conocimiento ni tener habilidades que poco se utilizan, se sigue capacitando a la gente desde la concepción del aprendizaje tradicional. Se sigue formando desde una propuesta pedagógica que hace énfasis en los contenidos, en vez de basarse en un diseño que guíe sobre lo que la gente puede hacer con esos contenidos y saberes, para reformular los problemas del pasado, atender los problemas del presente y sobre todo encarar los problemas del futuro. De ahí la importancia de que los procesos de formación tengan un vínculo estrecho con los objetivos corporativos y las iniciativas de los procesos críticos, para que agreguen valor.

De los cronogramas de capacitación a los proyectos de formación

Si queremos evaluar el impacto de las acciones formativas es necesario pasar de las actividades establecidas en un cronograma a proyectos de formación que respondan al plan estratégico y no únicamente a las necesidades puntuales de los procesos. Son necesidades que generalmente aparecen después de observar los síntomas (bajo desempeño, desperdicios, paros, defectos, accidentes, derrames...). Lo anterior no significa descartar los entrenamientos centrados en los problemas del día a día. Significa sí focalizar lo que es importante para el cambio y la transformación que los sistemas requieren, mediante proyectos que logren que las personas hagan en el presente lo que no hacían en el pasado.

El diseño de un proyecto de formación tiene tres momentos y alcances diferentes: un momento estratégico que habla de los resultados que se quieren lograr, uno táctico donde se definen los ejes clave de la formación y las competencias que se necesitan desarrollar en cada uno de ellos y uno funcional, que responde a los objetivos de cada módulo, relacionados con conocimientos y habilidades específicas. La forma como se ligan estos niveles (macro, meso y micro), es lo que define la efectividad de tales proyectos y lo que hace posible que se evalúen los conocimientos y habilidades básicas, pero sobre todo el desempeño y los resultados.

Los actores del proceso de formación organizacional

La formación por proyectos requiere, como antes se dijo, del compromiso de múltiples actores, con diferentes niveles de responsabilidad, que hacen posible que el aprendizaje ocurra en lo individual, lo grupal y lo organizacional. El actor es un ser humano que conoce la realidad donde participa, que sabe lo que la organización quiere a futuro, que sabe relacionarse productivamente con los demás y que es capaz de reflexionar y crear con otros posibilidades de cambio, y establecer compromisos efectivos para que lo declarado sea una realidad. Es todo lo opuesto a un simple jefe de un área funcional.

Cuando las acciones de formación se saben coordinar entre los diferentes actores del proceso, es mucho más fácil impactar los comportamientos que son críticos para la estrategia y para el desarrollo de la cultura que la hace posible. El rol de cada uno de estos actores se explica a continuación, sin pretensiones de agotar el sinnúmero de acciones que cada quien podría llevar a cabo según sea su propia motivación y el contexto en el que participa.

Orientadores estratégicos. Son los que le dan el norte estratégico a la formación y, como consecuencia, quienes piden que se rindan cuentas en el contexto de los retos de la organización. Estas personas generalmente son los miembros del comité de gerencia de la empresa, en el cual participa gestión humana. Además son los que validan los proyectos de formación desde el punto de vista de las competencias clave que demandan las iniciativas estratégicas de sus procesos. Un *coach* organizacional debe buscar los espacios para generar conversaciones con este equipo y lograr su compromiso con el aprendizaje y el trabajo colaborativo.

Diseñadores de los proyectos. Gestión humana es la responsable de alinear, dirigir y apoyar el diseño de los proyectos de formación que surgen de cada uno de los procesos críticos. Su principal responsabilidad es extender el puente entre el norte estratégico y los proyectos donde se concretiza la acción. También es responsable de identificar las competencias clave en el que se soporta cada proyecto de formación y coordinar las acciones con los diseñadores de los módulos (sean estos internos o externos a la empresa) y con los jefes de los procesos críticos, para reconocer brechas y definir lo que hay que hacer para cerrarlas. El *coach* asiste a gestión humana con preguntas provocadoras que le ayude a tener claridad sobre los nuevos comportamientos que se necesitan para el cambio, a hacer las conversaciones con los líderes de los procesos para descubrir las barreras que pueden dificultar el aprendizaje y a saber cuándo medir el desempeño y los resultados, entre otras acciones.

Facilitadores del aprendizaje. Son los responsables de desarrollar la estructura modular y propiciar las diferentes experiencias de aprendizaje, de acuerdo con la información aportada por otros actores y las condiciones de satisfacción establecidas en los proyectos de formación. Los facilitadores pueden ser los mismos líderes de los proyectos, o personas externas a la organización, entre las cuales se puede encontrar el mismo *coach* que asiste el proceso completo. El rol principal del facilitador o *coach* es lograr que el aprendizaje sea significativo para el aprendiz, generar oportunidades para las preguntas, ofrecer interpretaciones que amplíen su mirada, promover las conversaciones productivas entre ellos, generar contexto para aprender de los errores, evaluar la habilidad inicial, entre otras acciones.

Facilitadores contextuales. Son los principales usuarios de las habilidades iniciales producidas y, al mismo tiempo, los que tienen la responsabilidad de propiciar el proceso de su utilización, desarrollo y mantenimiento, mediante prácticas de seguimiento y retroalimentación. En este grupo se encuentran las personas con mando, tales como gerentes del primer nivel, coordinadores, supervisores o líderes de áreas, quienes deben servir de mediadores entre el nuevo conocimiento y el proceso de aplicación. El *coach* verifica que estas personas tengan las competencias en técnicas de retroalimentación y proalimentación, en la generación de planes de acción y en la manera de rendir cuentas sobre el desempeño del equipo, entre otras acciones.

El aprendiz. Es el beneficiario inmediato del proceso formativo y el responsable directo del aprendizaje. Forma parte de un grupo heterogéneo de personas con diferentes niveles de formación, motivaciones, experiencias, expectativas... Su rol consiste en participar activamente en el proceso de aprendizaje, reconocer sus fortalezas y oportunidades de mejora, solicitar apoyo cuando así lo requiera, ser receptivo a la retroalimentación del facilitador, de su jefe y de sus compañeros, ser responsable con las nuevas prácticas de acuerdo con los objetivos clave de la empresa, de su proceso y de su puesto de trabajo en particular, entre otras acciones.

Conclusión

La propuesta de valor de un sistema de formación depende, en buena parte, de que tan claros estén los objetivos estratégicos y que tan alineada esté la organización con lo que se espera conseguir a futuro. Esta claridad ayuda a definir las competencias que el personal actual necesita en el corto plazo y a desarrollarlas y sostenerlas con la colaboración de múltiples actores. Un proyecto de formación de calidad abre el camino a los objetivos corporativos y, también, a la cultura que los hace posibles, donde la interdependencia entre los distintos actores y la habilidad del *coach* para abrir contextos emocionales de confianza y estimular conversaciones productivas entre ellos, es fundamental.

Hoy no es suficiente con tener un buen diseño pedagógico y excelentes facilitadores para lograr los cambios de comportamientos al final de la formación. Se requiere de pensamiento sistémico para que la política de formación, el momento de concebir los proyectos, el momento de realizarlos, el momento de aplicar las competencias y monitorearlas y el momento de evaluar los resultados, se conviertan en elementos que se saben articular en un mismo proceso de aprendizaje, con acciones colaborativas y no con acciones individuales.

Una organización se compromete con su aprendizaje si sabe generar espacios para la cocreación y gestión de proyectos de formación, en vez de estar administrando capacitaciones para responder a situaciones que se han vuelto críticas. Desde esta óptica

los *coaches* organizacionales necesitamos desarrollar habilidades que vayan más allá de asistir un aprendizaje individual o de un grupo en particular. Es necesario promover otro tipo de conversaciones entre los diferentes actores de la empresa, por medio de las cuales se cuiden sus inquietudes y se alineen y enfoquen en un objetivo de cambio, se valore el trabajo interdependiente, se hagan conscientes las barreras que lo dificulta y se comprometan con un resultado.

Bibliografía

Fabiola Maria Betancur Gómez. *Procesos de formación y aprendizaje organizacional. Diseño, acción y evaluación basado en competencias*". E-book. Xaxo, Perú, 2014.

Fabiola Maria Betancur Gómez. *Aprendizaje integral: una propuesta para el cambio de comportamiento en el trabajo*. FBG consultoría, 2008.

Claude Levy Leboyer. *Gestión por competencias*, Gestión 2000, Barcelona, 1997.

Rafael Echeverría. *El observador y su mundo, volumen II*, Granica, Buenos Aires, 2009