

Enfoque estratégico de los procesos de formación

Formación por Proyectos

Publicado por la Revista Empresarial Laboral No 72, año 11 (Enero de 2007)

Por: Fabiola Maria Betancur Gómez

Los procesos de formación en el contexto organizacional deben formar parte de un direccionamiento estratégico que integre y no segmente los diferentes programas que se diseñan para dar respuesta a las necesidades de la gestión empresarial. Las prácticas tradicionales de formación y entrenamiento han partido de los inventarios de necesidades que realizan las diferentes áreas, dando origen a un despliegue de temas de capacitación y entrenamiento cuyo objetivo final es contabilizar horas y no resultados. Es tan sesgado diseñar un programa teniendo en cuenta únicamente las necesidades operativas, por mejor documentadas que estén, como hacerlo solamente a partir de las necesidades estratégicas. Unas y otras deben estar presentes en el proceso de planificación. No tener en cuenta este enfoque puede originar varios problemas:

Primero, los planes de capacitación y entrenamiento se dirigen a solucionar los síntomas de los problemas. Éste hecho lleva, por ejemplo, a que los programas que salen de los diagnósticos de calidad, seguridad, gestión ambiental o productividad, cubran únicamente al personal que está en contacto directo con los problemas de operación. Por supuesto que ésta perspectiva es necesaria. Sin embargo, pasar por alto los comportamientos esperados en los mandos medios y en la alta dirección, dónde se encuentran las causas básicas de dichos problemas, puede hacer que todos los esfuerzos se pierdan porque los operarios no cambian su comportamiento cuando perciben incoherencia en las acciones de sus superiores.

Segundo, los planes de capacitación y entrenamiento no especifican el nivel de competencia a desarrollar. Cada rol de la organización (estratégico, táctico u operativo), requiere un nivel de competencia particular. Por ejemplo, cuando una empresa desea mejorar la calidad de sus procesos no puede pretender que todas las personas reciban los mismos contenidos de capacitación y entrenamiento y cumplan los mismos objetivos. Lo primero que se debe hacer es definir las competencias para cada rol, analizar las brechas y luego establecer el plan para cerrarlas (esta es la esencia de la *formación por proyectos*). Teniendo en cuenta lo anterior, es probable que la competencia para los operarios esté relacionada, por ejemplo, con la aplicación de los estándares clave, para los mandos medios, con el diseño del proceso y el seguimiento a los indicadores y para las directivas, con el conocimiento de cómo operará el proceso y las revisiones que debe hacer para que el cambio continúe su marcha.

Para superar las anteriores dificultades, la planificación de la formación organizacional debe ser pensada en tres niveles que corresponden a momentos y alcances diferentes. El primero se refiere a un plan de largo alcance que permite alinear las necesidades de formación que surgen de los diferentes sistemas de gestión empresarial. El segundo tiene que ver con el plan de mediano alcance, que define los ejes centrales de la formación y que está constituido por varios proyectos conformados por ciclos modulares para asegurar la adquisición inicial de un conjunto de competencias. El tercero, lo constituye el plan de corto alcance que se expresa en un entrenamiento que, respondiendo a los objetivos de un módulo, persigue generar un conocimiento y desarrollar una habilidad específica. La forma como se articulan estos niveles, del todo a las partes y de las partes al todo, es lo que define la efectividad de un modelo pedagógico organizacional y lo que hace posible su evaluación.

Los otros momentos del proceso tienen que ver con la acción de capacitación y de entrenamiento donde tiene lugar la evaluación de la satisfacción y el logro de los objetivos de aprendizaje, la aplicación de la competencia donde se analiza las condiciones para su seguimiento y se llevan a cabo los planes para la evaluación de la transferencia y, por último, la evaluación de los resultados donde se revisa el ciclo completo de formación, se verifica el impacto que tuvo la acción en el desempeño y en los indicadores estratégicos, se establecen las acciones correctivas y preventivas para terminar de cerrar las brechas y se institucionaliza el aprendizaje adquirido durante todo el proceso.

Las empresas que reducen el plan de formación a un cronograma de actividades sin transitar primero por los distintos niveles de planificación y evaluación, generalmente, sienten que a pesar de los intensos programas de capacitación y entrenamiento que generan cada una de las áreas y sistemas de la organización, no han logrado impactar los problemas prioritarios y las personas continúan haciendo más o menos lo mismo que antes del entrenamiento. Los seis momentos del modelo, que se resumen a continuación, suministran las bases para la *formación por proyectos* con lo cual se superan las anteriores dificultades.

Momento 1. Orientación estratégica y pedagógica: como ya se dijo un sistema de formación debe partir de un proceso exigente de planeación corporativa y de depuración de objetivos en cada área y sistemas de gestión. Sin embargo, no basta con tener claridad sobre lo que se quiere alcanzar, también es necesario conversar, entre otros aspectos, sobre el tipo de ser humano que se quiere formar, los principios que fundamentan la formación en la organización, los responsables del aprendizaje en cada momento del proceso y los criterios a tener en cuenta para la evaluación del proceso, el desempeño y los resultados.

Momento 2. Definición de las líneas clave de formación: el momento anterior permite identificar las líneas clave de formación que le darán foco a los proyectos de formación, donde se definen las brechas de aprendizaje que hay que cerrar y las estrategias para lograrlo. Pocos proyectos de formación integrados y no grandes proyectos desarticulados, es la clave para que los esfuerzos en éste ámbito logren impactar la

cultura de la organización. De no ser así, el responsable de desarrollo humano lo único que tiene por hacer es responder a las demandas de las áreas y contar “horas hombre capacitación”, dejando de lado los indicadores de desempeño y resultado, que son los que dicen si la organización aprendió.

Momento 3 y 4. Diseño del ciclo modular y acción del aprendizaje: un ciclo modular tiene como propósito que las personas logren los conocimientos, las habilidades y la actitud que les hace falta para adquirir la competencia inicial. Los responsables de éste momento del proceso son los facilitadores internos o externos a la empresa quienes, con base en las especificaciones establecidas en el momento anterior y permitiendo que entre en juego su propia creatividad, diseñan y llevan a la práctica los módulos teniendo en cuenta la secuencia clásica que los caracteriza. La clave de éxito de este momento es dejar entre cada módulo tareas que lleven a las personas a entrar en contacto con los problemas a resolver. Es un método que he llamado “*formación-acción*” cuyos indicadores están dados en términos de objetivos de aprendizaje y grado de cumplimiento de las tareas.

Momento 5. Aplicación y evaluación de la competencia: Para asegurar la aplicación de los conocimientos y habilidades es necesario volver al nivel intermedio de la planificación donde se identificaron y analizaron las brechas de competencia de las líneas clave de formación y se definieron los *indicadores para evaluar la competencia*. Revisar el cierre de dichas competencias es el propósito de este momento, el cual permiten un contexto favorable para que el *aprendizaje individual* se convierta en *aprendizaje grupal* y de allí pase a ser *aprendizaje organizacional*.

Momento 6. Evaluación de los resultados y mejoramiento del proceso: a medida que se avanza en el proceso de evaluación se incrementa la complejidad de la misma, pero al mismo tiempo se obtiene información más valiosa para la transformación. Todo el esfuerzo realizado hasta el momento merece que se le dedique otro tiempo a descubrir si las competencias han alcanzado el nivel de cambio esperado y que tan cerca o tan lejos se está de los resultados (indicadores de impacto de la formación). Para evaluarlos se debe dejar pasar un tiempo prudencial, el cual depende del alcance de las estrategias y del ritmo del cambio de la organización. La clave está en no parar y ser persistentes con las metas.

Bibliografía

Resumen extraído de: Fabiola Maria Betancur Gómez. “Procesos de formación y aprendizaje organizacional. Diseño, acción y evaluación basado en competencias”. FBG consultoría, segunda edición, Medellín, 2012. **E-book. Xaxo, Perú, 2014. Disponible en Amazon, Tunes, Kobo, Scrobd,...**