

De la formación a la transformación

Isabel Aranda

Profesora colaboradora del Área de In company de la Universidad Pontificia Comillas de Madrid

¿Por qué no conseguimos que después de un curso de formación en habilidades los participantes alcancen resultados extraordinarios si, en teoría, ya saben cómo hacerlo?

¿Es suficiente enseñar cómo comunicarse, negociar, delegar, motivar, liderar?

¿Por qué la formación tradicional en esta área se queda muchas veces corta y no consigue los progresos deseados?

En la búsqueda por conseguir resultados más eficaces, se han popularizado los intentos de impactar en los participantes. Las empresas demandan consistentemente formatos innovadores, que sean atractivos, lleguen y se puedan recordar y comentar, como las conferencias de famosos y notables, los outdoor cargados de adrenalina o las exóticas actividades.

Pero con esto ¿conseguimos realmente que una persona cambie, sea capaz de delegar, confíe en su equipo, quiera motivarlo, esté dispuesto a ejercer de líder, sea más proactivo o se sienta seguro para negociar?

Pongamos el caso de un curso de formación en técnicas de negociación. En el curso se presentan y trabajan las técnicas más o menos afamadas o más o menos agresivas acordes con el asunto a negociar. Los participantes las escuchan, asienten o disienten, debaten sobre como llevarlas a la práctica en determinados casos e incluso, en el mejor de los casos, las practican mediante role-plays. Reciben feed-back sobre su desempeño con más o menos receptividad y agrado y se van del curso y si ha sido un éxito, con "un efecto viagra", que dura lo que dura su vuelta al trabajo. Bueno, no todo es pasajero, alguna idea queda flotando, algún principio es adoptado, algún planteamiento se recuerda. ¿En qué cambiará su forma de negociar?

Los formadores comprobamos cada día que para que un profesional consiga mejorar sus logros profesionales, no basta con que conozca las técnicas propias de una determinada competencia social, necesita cambiar la forma en que aborda sus retos. Necesita cambiar su capacidad personal.

No es algo nuevo, es una propuesta de la teoría de la complejidad que ahora se ha convertido en una necesidad prioritaria, en primer lugar porque la complejidad de nuestro entorno profesional enfatiza la necesidad de desarrollar no tanto las competencias como las capacidades y, en segundo lugar, porque este cambio determina la eficacia real de la formación y la capacidad del formando en una determinada competencia.

Por lo tanto, la formación tiene el reto de posibilitar que los formandos no sólo sean competentes, sino que, además, sean capaces.

Pero, ¿qué entendemos por competencia y qué entendemos por capacidad?

La competencia es lo que una persona sabe o es capaz de hacer en términos de conocimientos, habilidades y actitud.

La capacidad es la habilidad de una persona para adaptarse al cambio, generar conocimiento, y continuar mejorando en su desempeño.

La capacidad no es algo que se enseña o que pueda ser asimilado de una manera pasiva: se adquiere mediante un proceso de transformación, en el cual las competencias existentes se adaptan y sintonizan con las nuevas circunstancias. La capacidad posibilita poder trabajar en entornos complejos de forma efectiva.

La formación tradicional está principalmente enfocada a la mejora de la competencia, aportando conocimientos y desarrollando habilidades y actitudes. Sin embargo, en este mundo de complejidad, la formación eficaz no puede estar enfocada sólo al desarrollo de competencias.

Desarrollar la capacidad requiere reenfocar perspectivas, cambiar creencias, construir sus propios objetivos de aprendizaje, aprender a recibir feedback, reflexionar y relacionar, en definitiva generando un aprendizaje transformacional que de una nueva forma a sus modos de pensar, relacionarse o reaccionar.

Para conseguir que una formación genere un mayor rendimiento, unos logros más ambiciosos, un desempeño más eficaz, hay que facilitar al participante que adquiera capacidad, es decir, sea capaz de cambiar su perspectiva y pueda ver las cosas desde otro ángulo; de superar las barreras mentales que le estén impidiendo conseguir una mayor eficiencia; de verse haciendo las cosas de otra forma. Desde una perspectiva de la Inteligencia Emocional estaríamos hablando de desarrollar de forma combinada las competencias sociales, objeto directo de la formación como el liderazgo, la comunicación o la negociación y las competencias personales de la inteligencia emocional: la autoconciencia, el autocontrol y la voluntad.

No podemos esperar que por sí sola y desde el mismo espacio mental, desde sus mismas creencias y limitaciones una persona consiga desempeños mejores. Seguirá haciendo lo mismo porque su mente sigue mirando las cosas desde el mismo punto de vista por mucho que sepa que hay técnicas mejores para hacer el trabajo y entienda perfectamente la diferencia de resultados que puede generar una actitud diferente. Como afirmaba Einstein “no se puede obtener la solución a un problema desde el mismo nivel de pensamiento que lo generó”.

Por mucho que nos empeñemos a través de la formación en el aula en conseguir el desarrollo de las competencias sociales, nos quedamos en un nivel superficial. No conseguimos un salto cualitativo y eso es porque las creencias limitantes que nos impiden desarrollar nuestra actividad de una forma más eficaz nos bloquean ante las oportunidades.

Si queremos que un consultor negocie con más proactividad y eficacia, o que un jefe sea capaz de liderar un equipo consiguiendo un rendimiento excepcional, hay que desarrollar en paralelo las competencias sociales y las personales.

Estas competencias personales de conciencia de uno mismo, autorregulación y motivación son las bases sobre las que se cimentan las competencias sociales. Si no se desarrollan, refuerzan o consolidan no pueden soportar la nueva estructura de competencias sociales que proponemos en la formación y no se genera la capacidad necesaria para ponerlas en práctica.

El desarrollo de las competencias de autoconciencia, les permiten sensibilizarse de sus capacidades actuales y reconocer sus fortalezas y limitaciones ante ellas. No es fácil ni sencillo. Para el formando, su paisaje habitual es el sitio más cómodo en el que estar, aunque, a veces, puede que a la vez sea el más insatisfactorio y el menos eficaz.

Trabajar las competencias de la autorregulación genera equilibrio, capacidad de adaptación y el sentirse responsables de sus acciones.

Al desarrollar las competencias de la voluntad estamos generando compromiso, motivación al logro, iniciativa, optimismo, en definitiva, generamos la posibilidad de poner en práctica los cambios requeridos. Las ganas de ponerse en marcha, de explorar cómo hacer las cosas de forma diferente y las ganas de invertir en ese esfuerzo.

Es una tarea compleja, laboriosa, sistematizada y sistemática para trabajar con la persona en todas sus dimensiones emocional, físico, mental y espiritual si realmente queremos que los resultados sean extraordinarios.

Y esto requiere también un cambio en nuestro papel de formadores, como propone la teoría de la complejidad, tenemos que ser menos “expertos” y más facilitadores, tutores y mentores capaces de apoyar el desarrollo del aprendizaje de forma sistemática.

Plantear bien el problema es parte de la resolución del problema como decía Gastón de Bachelard. Y una vez planteada la necesidad de trabajar los cuatro ámbitos que señala S. Covey para, de una forma global, acercarnos a la persona estamos más cerca de conseguir una formación de mayor calado, una formación que alcance el nivel de transformación. No podemos formar en el *hacer* de las habilidades personales sin partir del *ser* de la persona. Sirve de muy poco enseñarle cómo se negocia si él no se siente negociador; enseñarle a ser líder si no se siente capaz de liderar a otros.

En un reciente programa personalizado de desarrollo del liderazgo, un jefe de equipo me decía que lo que más le había impactado de la formación no había sido conocer ideas sobre el liderazgo o aprender técnicas, eso podía aprenderlo en cualquier curso o encontrarlo en Internet, lo que más le había impactado era que ahora se sentía capaz de ser el líder de su equipo. Eso es lo que la formación busca conseguir ahora, lo que necesita conseguir, un aprendizaje transformacional.

Un reto de este calibre sólo puede ser abordado con un mix metodológico que aporte el contexto y los procesos que den la posibilidad a los participantes de desarrollar su capacidad simultáneamente a su competencia, su *ser* a la vez que su *hacer*.

Hay que pensar en programas de formación de habilidades personalizados donde se combine el aprendizaje de conocimientos con la superación de las barreras mentales y emocionales que coartan el desarrollo de esa habilidad.

En este sentido los programas personalizados donde se combina formación más coaching y mentoring es la fórmula que se muestra más eficaz para conseguir ese desarrollo transformacional deseado, especialmente en áreas como negociación, comunicación, presentaciones, liderazgo y manager coaching.

La experiencia demuestra que con programas intensivos y personalizados, centrados en las necesidades concretas, con objetivos bien definidos y un plan de mejora individualizado conseguimos rápidamente que los participantes adopten las creencias, las emociones y los comportamientos que les permiten ser profesionales mucho más capaces y eficaces, que alcancen su excelencia personal y se conviertan en una persona de alto rendimiento.