



Gestión del Conocimiento

Prácticas de cambio en Programas de Aprendizaje y Desarrollo

“Que la verdad debe ser dicha en cualquier situación, de esto no cabe duda, mas la forma con que debe ser comunicada es lo que provoca en algunos casos, grandes problemas.

La verdad puede compararse con una piedra preciosa. Si la lanzamos contra el rostro de alguien, puede herir, pero si la envolvemos en un delicado embalaje y la ofrecemos con ternura ciertamente será aceptada con agrado”. (Anécdota árabe)

El cambio afecta a la propia esencia de la verdad. Claro está que el término acuña en muchas ocasiones justificar un avance que no tiene más sentido que avanzar, porque sí. ¿Para qué?, ¿Hacia dónde?, ¿cómo?. That is the question.

Seguir “Manteniendo nuestras antenas fuera” supone situar el cambio desde una dimensión de toma de conciencia previa, de comprensión transformacional, de compromiso con el reto y finalmente de exigente mejora. Suponemos entonces que el proceso de cambio y Desarrollo personal/profesional se ha de originar y producir de adentro hacia fuera:

De adentro en cuanto a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes y valores con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. Hablamos de confrontar, es decir, tratar de discernir las diferencias reales que se están interponiendo en el itinerario, de hacer salir a la superficie situaciones personales aplicadas a la relación laboral y trabajar en ellos de una manera constructiva. La confrontación positiva es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos, la conciliación y la negociación del rol.

Y una vez que estamos fuera, tenemos que lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas. La creciente interacción y comunicación en el seno del grupo puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Esto nos llevará a situaciones que proporcionan energía motivacional a las personas por medio de visiones de nuevas posibilidades y retos o de nuevos futuros deseados.

Por tanto, entendemos que para que un Programa de Aprendizaje y Desarrollo pueda ser realmente efectivo, y no un mero espectáculo circense, tiene que traspasar resistencias internas y barreras externas. Esto nos supondrá concebir **ambientes de aprendizaje** que articulen condiciones para el desarrollo de competencias clave en los



participantes, mediante la generación de ambientes expedicionarios, de tal manera que podamos abordar el aprendizaje de manera sistémica y flexible para permitir la tendencia hacia el aprendizaje autónomo e intrapersonal, en primera instancia; y originar un ambiente propicio al dialogo y la reflexión, estimulante y retador, desarrollado con propósito y oportunidad para que sea realmente efectivo y creador, en segunda instancia. El ambiente del aula como un todo sinérgico.

Este enfoque hace resaltar nuestra sensibilidad hacia la **búsqueda de diferencias**, y proporciona un marco orientado hacia la acción práctica y enfatiza además la postura de curiosidad o capacidad de asombro indispensable como característica de una actitud de Desarrollo y transformación. En definitiva, se trata de enfocarnos a lograr cambios específicos o directos en las personas del equipo así como dirigirnos hacia el desarrollo y utilización de métodos de intervención activa y experiencial para lograr metas y transferencias concretas.

Está plenamente demostrado que la efectividad de una acción de Desarrollo depende de ciertas características de los facilitadores en relación al participante. Estamos hablando de la empatía, la aceptación, y la confrontación positiva, que señala lo positivo y realza las fortalezas.

Sin embargo, más allá del facilitador está el ambiente de aprendizaje como un todo integrado e interconectado. Este puede guiar al participante en su verdadero papel de principal agente del cambio al escuchar y desarrollar su curiosidad, acerca de los recursos y capacidades, y administrar cuidadosamente su escucha empática de sus dificultades, con una conciencia de sus habilidades, fortalezas y recursos implicados en su contexto personal y profesional. El escuchar con interés y curiosidad las contribuciones del participante hacia un modelo de cambio, no significa que el ambiente de aprendizaje ignora las debilidades o bloqueos mentales. Por el contrario, el facilitador y el ambiente creado cuidadosamente escucha el todo como visión sistémica: la confusión y la claridad, la incertidumbre y el manejo de esta, la cognición y la emoción, ...

De esta manera, entendemos, de un total de 100% de los elementos a tener en cuenta en un aprendizaje, que el éxito de un proceso de cambio desde un programa de aprendizaje y desarrollo se articula desde los siguientes pivotes:

Un 40% del éxito depende de Diseñar y Desarrollar un ambiente de aprendizaje idóneo

Entendemos que lo que funciona en un Programa de Aprendizaje y Desarrollo tiene que ver con la "vida real y deseada del participante", su relación con los demás y las expectativas que logre depositar en la relación – entorno. De estas, aparentemente el facilitador y el entorno de aprendizaje, su diseño y desarrollo, puede influenciar con su participación activa, de tal forma que esta sea percibida por el participante como un entorno de aprendizaje cálido, de apertura, apoyo y empatía, donde encuentre un



ambiente de aprendizaje propicio para desarrollarse y permitir así que las expectativas se mantengan vivas y potenciadas.

Un 30% del éxito depende de la relación o vínculo basada en la percepción del participante sobre el ambiente de aprendizaje

La variable que busca y desarrolla diferencias es la solidez del vínculo entre el ambiente de aprendizaje y la percepción que tiene de su relación el participante. Esto genera una alianza que está asociada con mejores resultados.

Un 15% del éxito depende de las expectativas del participante

Todos sabemos que mientras se mantenga la expectativa de cambio y de que el proceso de aprendizaje llene las expectativas del participante, este tiene mas posibilidades de éxito.

De hecho, en diferentes estudios se manifiesta que es la creencia del participante la que es significativa y no la del facilitador. De esta manera, las condiciones para provocar un ambiente de aprendizaje eficaz están claras:

Uno debe querer aprender: **Motivación**

Uno debe vencer sus dudas y temores: **Esfuerzo**

Uno aprende haciendo: **Actuar**

Uno es sensible al fracaso: **Logro**

Se aprende lo que tiene significado personal para uno: **Profundidad**

Uno debe estar emocionalmente preparado: **Cambio y crecimiento**

Y las condiciones para Desarrollarlas también:

- El facilitador debe de creer en su modelo/esquema de aprendizaje.
- El facilitador debe de manifestar interés en los resultados y orientación.
- La orientación debe de ser creíble y persuasiva
- El proceso de aprendizaje debe de estar relacionado con experiencias de éxito
- El aprendizaje debe de estar orientado a retos de futuro.
- El aprendizaje debe de resaltar el sentido de control del participante sobre su cambio.



Un 15% del éxito depende de herramientas y técnicas específicas

“Las técnicas en sí no causan cambio” (Kiessler)

Es necesaria una cierta estructura formativa, modelos y técnicas flexibles que proporcionen un encuadre para permitir que el proceso se desarrolle.

Desde mi punto de vista, la herramienta más útil es aquella que provoca que el participante tenga la sensación en todo momento de ser empáticamente comprendido en su dificultad o situación por el entorno. De hecho, Algunas investigaciones confirman que los participantes se benefician mas y se sienten mas satisfechos con el programa de Desarrollo cuando los facilitadores son flexibles y no tratan de convencerlos de las bondades de su enfoque específico y son capaces de moverse en distintos ámbitos y modelos para ajustarse a las necesidades y creencias de los distintos participantes.

“En occidente practicamos algo para adquirir una herramienta (yo ahora tengo una herramienta y sigo siendo el mismo). El punto de vista oriental, es que practicas para cambiarte a ti mismo. Incorporas la disciplina de la práctica en ti y surges como una persona diferente”. (Keeney)

Esta es la teoría de la práctica de la arquería y todas esas cosas. Pero esta es otra historia. De lo que no podemos dudar es que en estos tiempos turbulentos que corren se requiere impulsar en las organizaciones Programas de Desarrollo de personas y equipos. Aunque sólo sea por la necesidad de reencontrarnos con nosotros mismos ... y con los demás.