



Imagínate estar al timón de un yate de vela de buen tamaño. La calma ha dado paso a fuertes ráfagas de viento, niebla y mares tormentosos. Debes confiar en las habilidades de la tripulación, los recursos limitados, el equipo de navegación y el sentido común para guiar a tu tripulación de manera segura a un destino invisible. El rumbo cambiará muchas veces durante el viaje. La tripulación debe estar preparada y tus instrucciones deben ser claras y comunicadas adecuadamente para evitar desastres en el mar.

El viaje del aprendizaje

A menudo, los responsables de formación de hoy en día son muy parecidos a los capitanes de los barcos que se han embarcado en un peligroso viaje por el océano. Guiar la nave organizativa hacia sus objetivos comerciales requiere una preparación especializada. Debemos entrenar a la tripulación de ese yate para llegar a buen puerto y lo conseguiremos cuando hayan aprendido cómo sus acciones afectan la maniobrabilidad del barco en mares agitados y cómo deben tomar las decisiones correctas como individuos y como equipo.

Las organizaciones de hoy y las personas que las forman necesitan estar aprendiendo continuamente. Existe una enorme variedad a la hora de elegir la tecnología, las opciones de subcontratación, la metodología, el temario o contenido, el formato y la estrategia de los servicios de formación y aprendizaje.

El director de formación aborda un laberinto de decisiones complejas que tendrán un alto impacto en un **plan de formación** y desarrollo que impactará de manera importante en la inversión, el uso del tiempo de los empleados y el desarrollo de sus competencias y habilidades. La decisión fundamental que subyace en muchas facetas de este plan de aprendizaje es si formar o fomentar el aprendizaje.

Actualmente, el énfasis en el trabajo autogestionado, el pensamiento estratégico, y el compromiso con el alto desempeño de la organización ha cambiado el énfasis para permitir que los empleados “aprendan” y “se capaciten”. El objetivo es conseguir la adecuada combinación de formación y aprendizaje.

Lograr la combinación ideal de aprendizaje y formación

Como cualquier viaje, es importante trazar el rumbo del aprendizaje organizacional.

Estos son los pasos para diseñar la solución de aprendizaje de la organización:

- **Identificar la meta y los objetivos del aprendizaje organizacional.**
- **Definir las habilidades y comportamientos deseados.**
- **Determinar las competencias y habilidades existentes, utilizando herramientas de evaluación.**
- **Medir la brecha.**
- **Identificar opciones de formación y aprendizaje.**
- **Elaborar la solución de aprendizaje.**
- **Ejecutar el plan de aprendizaje.**
- **Medir el progreso y el desempeño.**
- **Evaluar y ajustar constantemente el rumbo.**

La creación de una solución de aprendizaje organizacional única para el lugar de trabajo comienza con un proceso analítico que identifica los objetivos y las habilidades deseadas. Deben tomarse decisiones con respecto a la estrategia y las prioridades que especificarán las necesidades de capacitación y aprendizaje.

Desde las ideas de aprendizaje expuestas por “La quinta disciplina” de Peter Senge y “Consultoría de desempeño” de Robinsons a principios de la década de 1990 hasta nociones más recientes como “Inteligencia emocional” de Goleman y “El corazón del cambio” de Kotter, las investigaciones y los artículos han subrayado el éxito medible cuando las organizaciones van más allá de una buena y básica formación hacia un proceso más sistémico que promueve el aprendizaje continuo. Usar el tiempo de los empleados y los recursos corporativos de manera eficiente para alcanzar un desempeño máximo no solo requiere una planificación y un análisis del negocio cuidadosos, sino que también debe reflejar la cultura y los valores de la organización.

El exitoso viaje de aprendizaje y formación

¿Hay formas en que los líderes de aprendizaje puedan prepararse para el papel de un capitán? Preparar los componentes adecuados para el viaje que equipen a una organización para obtener los máximos beneficios del aprendizaje y la capacitación puede marcar la diferencia. Considera el

siguiente “embalaje” para el viaje:

10 - La visión del aprendizaje: una organización necesita un destino, una visión para apuntar. Captura la visión de la organización o crea una con fines de aprendizaje. Las personas se impulsan hacia adelante cuando hay un propósito. Solo unas pocas organizaciones generan una visión de aprendizaje.

9 - Medidas de las necesidades y el estilo de aprendizaje: comprender la línea de base (habilidades de un grupo o de un individuo) es una medida crítica. Determina dónde se encuentran las habilidades en comparación con las que se necesitan. ¡Entrena a las personas adecuadas, en el momento adecuado, con la cantidad justa, sobre el tema correcto!

8 - El mapa de aprendizaje: registra el plan de aprendizaje para dar forma a la formación y a los aprendizajes necesarios. Una representación visual ayuda a los empleados y gerentes a comprender la dirección y adoptar el plan.

7 - Contenido de aprendizaje motivador: ¿formación en qué? ¿aprender qué? ¿cuáles son sus necesidades? Identifica las necesidades, combínalas con temas y selecciona o crea un buen contenido que pueda captar la atención del empleado.

6 - Creatividad: Utiliza técnicas variadas e interesantes para formar y ayudar a las personas a aprender. El coaching, el mentoring, la tutoría, el aprendizaje experimental, la formación virtual y la interacción son opciones de aprendizaje tanto como las clases dirigidas por un instructor. Elabora un plan que mida no lo que se enseña, sino lo que se aprende. La ola emergente de empleados tiene estilos de aprendizaje muy diferentes, así que hay que estar abierto a las nuevas tecnologías.

5 - Flexibilidad: Construye un sistema de aprendizaje flexible, uno que se pueda cambiar para reflejar en cada momento las directrices, necesidades o recursos disponibles. Los programas de formación rígidos se vuelven obsoletos con facilidad. Encuentra formas de hacer que las sesiones de formación y aprendizaje sean fácilmente accesibles y se adapten fácilmente. Considera el aprendizaje “en vivo”, como las ayudas para el trabajo, los recursos de aprendizaje, o los programas de acompañamiento.

4 - Formar y aprender: ¿Es una habilidad que se debe enseñar o un comportamiento que se debe aprender? Crea un plan que se adapte a los objetivos de negocio, a las necesidades y a los recursos de los colaboradores.

3 - Empujar y tirar: la formación y el aprendizaje es un proceso oscilante. Estructurar un entorno de aprendizaje que atraiga a los empleados a aprender, además de exigirles que se capaciten.

2 - Todos los colaboradores a bordo: cada colaborador tiene algo que aprender. Todos los miembros del equipo de una organización tienen roles y responsabilidades que mejoran con la

formación. Aprender como individuos, así como tener la oportunidad de compartir el aprendizaje en equipo, produce múltiples beneficios.

1 - Aprendizaje de liderazgo: ¡lidera la iniciativa con pasión! El aprendizaje es un proceso de vanguardia en el que la responsabilidad y la iniciativa contribuyen al éxito de la organización.

En la película de 1999 "Toys", la directora ejecutiva de la fábrica de juguetes Leslie Zevo (interpretada por Robin Williams) proclama: "Sé a dónde voy. Simplemente no sé cómo llegar". La combinación correcta de formación y aprendizaje, en el momento adecuado preparará a los colaboradores para "llegar al destino". Al construir el plan de aprendizaje organizacional tan hábilmente como se conciben los planes de productos o servicios, se pueden lograr los objetivos de la organización. La mejor parte de la economía dinámica actual es que una organización instruida, capacitada para usar sus habilidades según sea necesario, puede superar cambios de dirección imprevistos.

Desde **Human Performance** podemos ampliarte esta información y, si lo consideras oportuno, compartir contigo ideas y experiencias sobre este tema. [Ponte en contacto con nosotros](#) y nuestro equipo profesional te atenderá encantado.

Si te ha gustado esta entrada, y deseas recibir todos nuestros artículos cómodamente en tu email, te invitamos a [suscribirte a nuestro blog](#)



[Ángels Mora](#)

Socia y Directora de Consultoría de RR. HH. en Human Performance.

Te invito a visitar mi [perfil completo](#).