



# La Organización Fértil.

Repensando la formación como estrategia de cambio.

Clarity Consulting Group

## **Plantando en suelo fértil.**

Por decirlo fácil: existe ya suficiente experiencia tanto en el campo de la formación como en los programas de cambio organizacional que demuestran que la mayor dificultad a la que nos enfrentamos a la hora de hacer realidad el cambio es la de introducir verdaderas modificaciones en los comportamientos individuales. Si pensamos en las cantidades ingentes que las compañías están invirtiendo en la formación de sus empleados con el objetivo de implementar el cambio, parece necesario sentarse a pensar por unos minutos acerca de la eficacia de la formación como estrategia de cambio.

Tanto si la formación ha sido bien valorada o no por los asistentes en cualquiera de sus facetas, o si se ha localizado en conocimientos, habilidades o competencias, haya sido cual haya sido su ámbito de actuación e incluso cuando la valoración de su aplicabilidad haya sido alta, no es suficiente para introducir cambios en los comportamientos diarios de los empleados. Seamos claros, la formación como estrategia de cambio no ha funcionado.

Y nos duela o no, solamente el comportamiento de las personas puede mejorar el rendimiento de la organización. Las inversiones solo se convierten en rendimiento a través del comportamiento de las personas. Todo lo demás es humo.

¿Por qué sucede esto? ¿Cuál es el motivo por el cual existe esta desconexión entre lo que sucede en el espacio de formación y lo que después sucede en el lugar de trabajo?

La analogía que nos ayuda a explicar esta desconexión es la del "suelo fértil".

Los programas formativos son como semillas que necesitan un suelo fértil y un riego periódico para que puedan germinar. El suelo fértil no es otra cosa que la propia organización, su estructura, sus procesos, los roles, sus sistemas de decisión, de retribución, su cultura etc...

Los comportamientos individuales están en la mayoría de los casos adaptados a la organización en la que viven. Este es el contexto en el que se han generado y del que obtienen su recompensa. ¿Cómo podemos entonces todavía pensar que se puede modificar el comportamiento individual sin introducir alteraciones en su contexto?

La respuesta es que no se puede. Es más, hay evidencias desde los años 80 que demuestran que las actuaciones sobre el propio diseño organizacional y sus sistemas pueden llegar a ser incluso más eficaces a la hora de cambiar comportamientos que la propia formación exclusivamente.

## **Un nuevo modelo de actuación sobre las personas en situaciones de cambio organizacional.**

El modelo actual de formación como condición suficiente y necesaria para la mejora del rendimiento organizacional se sustenta en la idea de que las personas bien formadas cambiarán la organización.

Rediseñado antes los sistemas organizativos, los roles, las responsabilidades, los sistemas de decisión, los procesos, las personas tienen que adaptar su comportamiento. Cambiando el contexto, empujamos a las personas a realizar comportamientos adaptativos en el nuevo medio.

La formación permitirá que este proceso de adaptación sea más eficaz. Evita los procesos de prueba y error y permite una transferencia directa al lugar de trabajo.

Actuando primero sobre el contexto, la organización y los sistemas, las personas de la organización tendrán una dosis adicional de motivación para cambiar y además, estos cambios en el contexto propiciarán la generación de aprendizaje en el lugar de trabajo y no en "las aulas".

## **Una nueva visión para la Dirección de Organizaciones.**

La visión convencional es que las organizaciones mejorarán su eficacia a través de la formación en capacidades y competencias individuales. No estamos negando la utilidad de una estrategia de aprendizaje coherente. Sin embargo, nuestra experiencia y múltiples investigaciones demuestran que el contexto organizacional, la estructura, los sistemas de decisión y recompensa, la cultura etc...tienen una capacidad extraordinaria para conformar las actitudes y comportamientos de las personas porque los comportamientos tienden a adaptarse al contexto organizacional en el que tienen lugar.

Desarrollar una estrategia de aprendizaje y capacitación individual sin diseñar el contexto organizacional primero al nuevo tipo de comportamientos que queremos generar es como plantar vides en suelo rocoso.

Esta visión se debe en buena parte a dos causas: por un lado a la prevalencia actual de los modelos de competencias y por otro lado a una menor importancia relativa de las actividades de valoración y diseño organizacional.

Continuando con la analogía del suelo fértil reconozcamos por un momento que para que la siembra sea fructífera es necesario preparar antes el suelo.

## **Sobre Clarity Consulting Group:**

Clarity es una firma de servicios profesionales dedicada a mejorar la eficacia de las organizaciones alineando personas y procesos.

Nuestro papel es ayudar a nuestros clientes a conseguir organizaciones más eficaces y compañías más rentables, alineando la organización hacia lo que realmente importa: satisfacer las necesidades de los clientes de manera diferencial, mejorando la capacidad de la organización para conseguir resultados.

The logo for Clarity Consulting Group, featuring the word "Clarity" in a white serif font centered within a dark blue rectangular background. This rectangle is part of a larger graphic design consisting of overlapping horizontal bars in shades of blue and teal.