

Así es como algunas marcas de empresas conocidas están utilizando la Formación a través de la Acción para resolver sus problemas y desarrollar líderes.

Aprovechar El Poder del Formación a través La Acción

Traducido por Camila Valente,
Facilitadora de diálogos y desarrollo.

D Boston a Brasil, de Finlandia a Tokio, empresas tan diversas como Samsung, Dow, GE, Deutsche Bank y Boeing comparten una poderosa herramienta de aprendizaje en el lugar de trabajo: la Formación a través de la acción. Han creado miles de nuevos productos y servicios, han mejorado su calidad, han reducido los costos y los plazos de entrega, y han introducido

cambios fundamentales en la cultura de sus organizaciones liberando el poder de la Formación a través de la Acción. ha surgido rápidamente como la principal herramienta utilizada por organizaciones como Sodexho, Novartis y Nokia para resolver problemas críticos y complejos, a la vez que sirve como metodología principal para el desarrollo de líderes, la creación de equipos y la ampliación de las capacidades corporativas. William Welden, presidente mundial del grupo farmacéutico, proclama que: "*Formación a través de la Acción* mejoró significativamente el desarrollo del liderazgo de Johnson & Johnson y mejoró nuestros negocios a través del desarrollo de nuevas e interesantes oportunidades".

Por Michael Marquardt

En consecuencia, la Formación a través de la Acción pone el mismo énfasis en el aprendizaje y el desarrollo de los individuos que en el equipo, así como en la resolución de problemas; cuanto más inteligente sea el grupo, más rápido y de mejor calidad será la toma de decisiones y la adopción de medidas. Robert Krammer, director del programa ejecutivo de la American University para altos cargos de la administración pública, afirma que: "la Formación a través de la Acción se ha convertido en la pieza central y también en una parte integral de todos nuestros programas de gestión pública por su extraordinaria capacidad para mejorar la forma en que las personas gestionan y dirigen las organizaciones de servicios públicos."

Gerard van Schalk, presidente del consejo de administración de Heineken, ha señalado: "la Formación a través de la Acción se ha convertido en el principal vehículo para generar ideas creativas y construir el éxito empresarial en Heineken. Por su parte, Larry Wilson, vicepresidente de recursos humanos de Dow Chemical, afirma que el aprendizaje en acción es, en efecto: "la mejor manera de alinear y motivar a nuestra organización, así como de aprovechar los conocimientos para obtener una ventaja competitiva". Y Enju Park, de LG Electronics, una de las mayores empresas de Corea, escribió que: "la Formación a través de la Acción ha sido un motor clave para mejorar el rendimiento empresarial, y para desarrollar las habilidades globales y la capacidad de solucionar problemas de nuestros líderes"

Para estas y otras organizaciones que han empezado a utilizar la Formación a través de la Acción en los últimos cinco años, el gran atractivo es su poder único y sorprendente para resolver retos difíciles y desarrollar personas y organizaciones al mismo tiempo con un costo mínimo.

Esta capacidad y poder para actuar y aprender de forma inteligente y creativa al mismo tiempo se ha convertido en algo esencial en un entorno laboral que cambia rápidamente y que se enfrenta a retos globales cada vez más imprevisibles.

¿Qué es el aprendizaje en acción?

Desde que Reg Revans introdujo el aprendizaje en acción en las minas de carbón de Gales e Inglaterra en la década de 1940, han habido diversas variaciones del concepto, pero todas las formas de aprendizaje en acción comparten elementos de personas que resuelven y actúan sobre problemas reales, en tiempo real, y aprenden mientras lo hacen. El poder y los beneficios del aprendizaje en acción se optimizan cuando integran los siguientes componentes:

Un problema (proyecto, reto, oportunidad, cuestión, tarea). Formación a través de la Acción se centra en un problema -un proyecto, un reto, una cuestión o una tarea- cuya resolución es de gran importancia

para un individuo, un equipo o la organización. El problema debe ser importante, urgente y responsabilidad del equipo resolverlo. También debe proporcionar una coyuntura para que el grupo genere oportunidades de aprendizaje, construya conocimientos y desarrolle habilidades individuales, de equipo y de organización. Los grupos pueden centrarse en un problema singular de una organización o sobre múltiples problemas presentados individualmente por un miembro del grupo.

Un grupo o equipo de aprendizaje en acción. La entidad central del aprendizaje en acción es el grupo de formación a través de la acción, que idealmente está formado entre cuatro y ocho personas con diversos antecedentes y experiencias. Estas diferencias le permitirán al grupo ver la tarea o el problema desde una variedad de perspectivas por lo tanto, podrán ofrecer puntos de vista nuevos e innovadores. Dependiendo del problema, los grupos de aprendizaje pueden ser voluntarios o designados, pueden pertenecer a varias funciones o departamentos, pueden incluir individuos o profesionales de otras organizaciones o profesiones, y pueden involucrar tanto a proveedores como a clientes.

Un proceso que hace énfasis en el cuestionamiento perspicaz y la escucha reflexiva. El aprendizaje en la acción hace hincapié en las preguntas y la reflexión por encima de las afirmaciones y las opiniones. Al centrarse en las preguntas correctas más que en las respuestas correctas, el aprendizaje en acción se centra en lo que no se sabe y en lo que sí. La Formación a través de la Acción resuelve los problemas mediante un proceso en el que primero se formulan preguntas para aclarar la naturaleza exacta del conflicto, se reflexiona, se identifican las posibles soluciones, y se consideran únicamente las posibles estrategias y acciones. Las preguntas evitan que el grupo resuelva el problema equivocado y se precipite a la acción equivocada. Además, el proceso de indagación reflexiva del aprendizaje en acción construye la cohesión del grupo, promueve el pensamiento sistemático, introduce estrategias innovadoras y genera aprendizaje individual y de equipo..

Tomar medidas para resolver el problema. Los miembros del grupo de la formación a través de la acción deben tener el poder para llevar a cabo la acción ellos mismos o asegurarse de que sus recomendaciones sean aplicadas. Si el grupo sólo hace recomendaciones, pierde energía, creatividad y compromiso. Del mismo modo, no hay un significado real o un aprendizaje práctico hasta que se lleva a cabo la acción y se reflexiona sobre ella; nunca se puede estar seguro de que una idea o un plan serán eficaces hasta que se pongan en práctica. La reflexión sobre las medidas adoptadas es la

mejor fuente de aprendizaje y cambio organizacional.

Um compromisso com a aprendizagem. El compromiso con el aprendizaje. Resolver un problema organizacional proporciona beneficios inmediatos y a corto plazo a la empresa. A largo plazo, sin embargo, el beneficio multiplicador se da cuando el aprendizaje obtenido por cada miembro del grupo, así como el grupo en conjunto, se aplica estratégicamente en toda la organización. Por consiguiente, la formación a través de la acción hace el mismo hincapié en el aprendizaje y el desarrollo de los individuos que en el equipo, así como en la resolución de problemas; cuanto más inteligente sea el grupo, más rápido y de mejor calidad será la toma de decisiones y la adopción de medidas.

Un entrenador que aprende haciendo. Mientras los demás miembros del grupo se centran en resolver el problema, el entrenador de aprendizaje en acción, dedica todos sus esfuerzos en ayudar al grupo a aprender. Esta persona identifica las oportunidades que permiten al grupo mejorar sus habilidades de resolución de problemas y de creación de estrategias. La experiencia demuestra que, a menos que haya una persona dedicada al aprendizaje, un grupo tenderá a dedicar todo su tiempo y energía a lo que considera urgente (el problema) y descuidará lo que es más importante a largo plazo (el aprendizaje).

A través de una serie de preguntas, el coach permite a los miembros del grupo reflexionar sobre cómo escuchan, cómo pueden enmarcar mejor el problema, cómo se retroalimentan entre ellos, cómo están planificando y trabajando, y qué suposiciones pueden estar dando forma a sus creencias y acciones. El papel de entrenador puede alternarse entre los miembros del grupo o se puede asignar a una persona este papel durante toda la existencia del grupo.

¿Cómo funciona?

Los grupos de formación a través de la acción pueden reunirse una o varias veces, dependiendo de la complejidad del problema y del tiempo disponible para su resolución. Una sesión de aprendizaje en acción puede durar un día entero, unas horas durante unos días o varios meses. Un grupo puede ocuparse de uno o varios problemas. Sea cual sea el marco temporal, el Aprendizaje en Acción suele funcionar a través de estos pasos y procedimientos.

Formación de grupos. El grupo puede ser voluntario o designado, y puede trabajar en un sólo problema organizacional o en problemas de departamento. El grupo tendrá una cantidad de tiempo y sesiones predeterminadas, o puede determinar estos parámetros de tiempo en la primera reunión y sesiones.

Presentación del problema o tarea al grupo. El problema es presentado brevemente al grupo por

un presentador, que puede permanecer como miembro del grupo o retirarse y esperar las recomendaciones del grupo.

FORMACIÓN A TRAVÉS DA LA ACCIÓN EN GE

General Electric lleva utilizando la formación a través de la acción quizás más tiempo que cualquier otra empresa estadounidense. Además de resolver problemas que aumentaron las ventas y redujeron los costos en miles de millones de dólares, el Formación a través de la Acción permitió a los empleados de GE aprender y aplicar nuevas habilidades mientras trabajaban en tareas de competencia real de la empresa en aspectos como: creación de equipos, resolución de problemas, gestión del cambio, resolución de conflictos, comunicaciones, *coaching* y simplificación. En los últimos 10 años, GE ha logrado los siguientes resultados a través de sus grupos de aprendizaje en acción:

- Un comportamiento ilimitado, en el que los empleados trabajan más fácilmente a través de las fronteras y las unidades de negocio;
- La toma de decisiones y su aplicación más rápidas;
- La rendición de cuentas que se produce en niveles más adecuados con un liderazgo menos controlador;
- El compromiso de los empleados, que se traduce en aumento de la moral;
- una junta directiva dispuesta a asumir más riesgos;
- análisis-paralización reducida;
- Un diálogo más abierto y una mayor confianza entre el personal;
- La reducción del impacto de las cargas jerárquicas. Para optimizar el éxito de la Formación a través de la Acción en GE, se establecieron los siguientes criterios:
- Cada proyecto de Aprendizaje en Acción necesita tener defensores de alto nivel consistentes.
- Cada grupo de la Formación a través de la Acción debe tener un problema u oportunidad de negocio real que esté bien definido y acotado.
- La calidad del tiempo de preparación es fundamental para el resultado final y para éxito de cada grupo de Aprendizaje en Acción.
- Debe haber un fuerte compromiso con el aprendizaje por parte de los líderes de GE y los miembros de *la Formación a través de la Acción*.
- El acompañamiento es fundamental a lo largo del proyecto de aprendizaje en acción.
- Es importante mantener al personal involucrado en la aplicación y es necesario que haya un proceso establecido con puntos de control.
- Los líderes deben asegurarse de que los empleados tengan el apoyo necesarios para aplicar los planes de acción.

Determinación del problema. Tras una serie de preguntas, el grupo, a menudo con la orientación del entrenador de aprendizaje en acción, llega a un consenso sobre el problema más crítico e importante en el que deben trabajar, y luego este mismo grupo deberá establecer el núcleo del problema, que puede diferir del problema original presentado.

Establecimiento de objetivos. Una vez identificado el problema o la cuestión clave, el grupo busca el consenso sobre su objetivo, cuya consecución resolvería el problema, planteado a largo plazo con consecuencias positivas y no negativas para el individuo, el equipo o la organización.

Desarrollar estrategias de acción. Gran parte del tiempo y la energía del grupo se dedicará a identificar y probar posibles estrategias de acción piloto. Al igual que en las fases anteriores del aprendizaje en acción, las estrategias se desarrollan a través de la indagación reflexiva y el diálogo.

Desarrollar estrategias de acción. Gran parte del tiempo y la energía del grupo se dedicará a identificar y probar posibles estrategias de acción piloto. Al igual que en las fases anteriores del aprendizaje en acción, las estrategias se desarrollan a través de la indagación reflexiva y el diálogo.

Beneficios clave

El Aprendizaje en Acción tiene la asombrosa capacidad de permitir a las organizaciones simultánea y eficazmente: 1) resolver problemas complejos y urgentes, 2) desarrollar habilidades de liderazgo, 3) construir rápidamente equipos de alto rendimiento y 4) transformar la cultura corporativa y crear organizaciones de aprendizaje.

Resolver problemas. La Formación a través de la Acción comienza y se construye en torno a la resolución de problemas;

cuanto más complejo y urgente sea el problema, mejor encaja la metodología de la formación a través de la acción. El proceso dinámico e interactivo utilizado en el Formación a través de la Acción ayuda al grupo a ver los problemas de nuevas maneras y a obtener nuevas perspectivas sobre cómo resolverlos. El

proceso de la formación a través de la acción le permite al grupo buscar las causas subyacentes y las acciones de incentivos en lugar de los síntomas y las soluciones a corto plazo. El aprendizaje en acción examina tanto la visión macro como la micro para descubrir cuándo y cómo aplicar mejor la acción

propuesta. Como resultado de este nuevo enfoque de la resolución de problemas, la Formación a través de la Acción suele generar ideas revolucionarias sobre soluciones y estrategias eficaces.

La selección del problema es importante. El Programa de Formación a través de la acción de Liderazgo Global de Boeing se preocupa de elegir cuestiones y problemas empresariales reales cuya resolución es crítica para Boeing y requiere la adopción de alguna medida. Los problemas elegidos también deben ofrecer oportunidades para que los directivos seleccionados desarrollen una serie de competencias de liderazgo.

Durante los dos últimos años, el director y los subdirectores de la escuela pública del condado de Fairfax, en el estado de Virginia, han trabajado en equipos de la formación a través de la acción para explorar y desarrollar eficazmente estrategias para numerosos retos. Algunos ejemplos de los problemas abordados y solucionados son:

- cómo lidiar con padres enfadados y exigentes;
- cómo aplicar los estándares de aprendizaje en todo el sistema escolar;
- cómo tratar y cómo supervisar a los profesores ineficaces;
- cuáles aspectos del liderazgo deberían ser el núcleo del instituto de liderazgo del FCPS;
- cómo mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida privada;
- cómo hacer frente a las continuas peticiones de "dame un minuto" y seguir atento a lo que ocurre en las principales responsabilidades de la gestión.
- cómo tomar decisiones disciplinarias, especialmente cuando un niño "bueno" puede beneficiarse de efectos alternativos a las normas impuestas por las políticas escolares.

El trabajo en equipos de aprendizaje en acción fue considerado clave para la resolución de problemas entre National Semiconductor y AT&T..

Formación a través de la acción tiene como punto de partida la resolución de problemas; tiene como punto de partida la resolución de problemas; cuantos más problemas, más apropiado será su uso

Cuando la directiva de la fábrica de National Semiconductor en South Portland, Maine, vio que el rendimiento de la entrega estaba frenando la

prestación de servicios de calidad de AT&T, creó un equipo de la Formación a través de la Acción con miembros de ambas organizaciones. Reuniéndose dos días al mes durante tres meses, el equipo acabó elaborando una lista con 40 ideas que dieron lugar a estas iniciativas de acción clave:

- analizar las fallas de entrega de nuevas maneras;
- aumentar la frecuencia de las actualizaciones de tiempo de espera
- crear listas de mecanismos críticos
- elaborar informes de "pré adjudicación"

Antes de que el equipo de *la Formación a través de la Acción* comenzara su trabajo, AT&T estaba dispuesta a sustituir a National Semiconductor como su proveedor. Un año después de la puesta en marcha de estas iniciativas desarrolladas por el equipo de la Formación a través de la Acción, AT&T premió a National Semiconductor como uno de sus proveedores de "categoría mundial".

Desarrollo del liderazgo. La mayoría de los programas de desarrollo del liderazgo, ya sean corporativos o académicos, son ineficientes y caros. Los profesores, y no los profesionales, son la fuente del conocimiento. Dado que el entorno empresarial cambia con rapidez, los conocimientos adquiridos dentro de un aula, se vuelven desactualizados y diminutos, lo que se traslada al lugar de trabajo. Además, los programas de desarrollo de directivos ofrecen muy pocos aspectos sociales e interpersonales de la vida real en las organizaciones y tienden a centrarse más en las tácticas que en las estrategias de liderazgo.

La Formación a través de la Acción se diferencia de la típica formación en liderazgo en que su "objetivo principal" es formular las preguntas adecuadas cuando existen condiciones de riesgo, en lugar de encontrar respuestas que ya han sido definidas con precisión por otros. La Formación a través de la Acción no aísla ninguna dimensión del contexto en el que trabajan los directivos, sino que desarrolla al líder como un todo para toda la Organización. Lo que los líderes aprenden y cómo lo aprenden no puede disociarse e *com eles aprendem*,

y se construye

en torno a situaciones complejas y urgentes,
la metodología de la formación a través de

disociarse el uno del otro, como se aprende, influye necesariamente en lo que se aprende. Novartis, líder mundial en el ámbito de la salud, con negocios en productos farmacéuticos, salud del consumidor, genéricos, cuidado de los ojos y salud animal, ha formado recientemente grupos de aprendizaje en

acción con seis organizaciones no competitivas para trabajar en temas, como el marketing y la estrategia, que afectan a todos sus negocios. Uno de los principales objetivos de los grupos de aprendizaje en acción es desarrollar las habilidades de liderazgo y la mentalidad global, mejorar las capacidades de inteligencia emocional y reforzar la visión empresarial.

En Boeing, el programa de aprendizaje en acción está orientado a desarrollar las habilidades ejecutivas dentro de estas categorías de competencias globales:

- habilidades críticas (adaptarse, pensar globalmente, establecer relaciones, inspirar confianza, liderar con valor, alinear la organización, influir, negociar).
- fomentar una comunicación abierta y eficaz, atraer y desarrollar el talento, impulsar el éxito de las partes interesadas, demostrar la visión, utilizar el sentido común.
- habilidades importantes (impulsar la ejecución, inspirar y capacitar, trabajar de forma transversal, centrarse en la calidad y mejoramiento continuo, aplicando la perspicacia financiera).

Construir equipos. Los equipos formados a través del proceso de aprendizaje en acción se convierten rápidamente en equipos de alto rendimiento y con una fuerte vinculación. Su eficacia mejora cada vez que se reúnen gracias al aprendizaje adquirido a través de las intervenciones del coach de *la Formación a través de la Acción*. Constantemente emerge una capacidad única para el pensamiento y el aprendizaje en equipo, a medida que el grupo desarrolla la claridad, la comunicación profunda y la colaboración comprometida en torno a las estrategias de las que son responsables.

Según Peter Pribilla, de Recursos Humanos de Siemens, "la creación de equipos se ha convertido en la clave de los objetivos y la realización con la Formación a través de la Acción en Siemens. El Aprendizaje en Acción ha ayudado a la empresa a maximizar el espíritu empresarial y a potenciar las cualidades de los participantes del equipo, como la cooperación y el libre intercambio de ideas.

La calidad de los equipos ha dado lugar a formas más innovadoras de encontrar nuevas soluciones a las necesidades de los clientes. Empresas mundiales -Constellation Energy, Caterpillar y Sony- también han optado por el Aprendizaje en Acción como enfoque para crear

equipos para abordar proyectos Six Sigma, determinar direcciones estratégicas, e desenvolver políticas corporativas.

Cultura de aprendizaje en la empresa. El aprendizaje se construye de varias maneras, mediante el aumento de las habilidades y capacidades de aprendizaje, la transformación de la

cultura y la estructura organizativa, el compromiso de toda la cadena empresarial en el proceso de aprendizaje y el aumento de la capacidad para gestionar el conocimiento. Lo ideal es que los grupos de aprendizaje en acción modelen lo que es el aprendizaje organizativo y cómo debería funcionar. Los miembros buscan aprender continuamente. Como individuos y como grupo, aumentan su capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno externo e interno. El aprendizaje y los conocimientos se captan continuamente y se transfieren a otras partes de la organización. Cuando los miembros de la Formación a través de la Acción reanudan sus actividades diarias, sus nuevas mentalidades y habilidades repercuten gradualmente en toda la organización, lo que da lugar a una cultura más propensa a aprender, a recompensar el aprendizaje y a conectar todas las actividades empresariales.

A finales de la década de los 90, el German Bank tuvo que hacer frente a enormes cambios en su estructura empresarial y en su personal, con implicaciones críticas para la cultura corporativa. El cambio organizativo era fundamental, y se consideraron necesarios los siguientes pasos:

- reconfiguración a lo largo de las líneas de productos de las divisiones.
- Cambio operativo de una estructura regional pobre a una estructura operativa global.
- Cambio de una estructura de liderazgo multinacional a una global.
- adquisición de varias entidades estadounidenses y sus modelos de liderazgo.
- Cambio de idioma corporativo del alemán al inglés.

El cambio de la cultura corporativa y el desarrollo del liderazgo para hacer frente a estos desafíos fue clave. Sin embargo, el Banco Alemán (Deust Bank) reconoció que sus cursos de desarrollo existentes estaban enfocados en el desarrollo individual y no en el organizacional. En consecuencia, se transfirieron pocos conocimientos al lugar de trabajo, tampoco se aplicaron las nuevas habilidades a los retos empresariales. Además, el costo de la formación y el desarrollo fuera del puesto de trabajo era elevado y aumentaba. En la búsqueda de una herramienta que desarrollara a los líderes a la vez que resolvía estos retos, el German Bank eligió la Formación a través de la Acción por su aprendizaje justo a tiempo y su eficacia en el aprendizaje autogestionado. Se identificaron los principales retos empresariales y se inició un programa de aprendizaje en acción de seis meses de duración.

El director general, el director del programa o el gerente del programa seleccionaron los problemas más adecuados para el Banco Alemán y también

para los participantes en el aprendizaje en acción. Debían cumplirse cuatro criterios:

1. El problema tenía que ser de importancia estratégica para el banco.
2. Tenía que ser una fuente potencial de cambios organizativos importantes.
3. Tenía que ser de carácter estratégico -no táctico- para "tensionar" una condición natural de los interesados.
4. Tenía que ser de amplio alcance, ofreciendo una rica oportunidad de aprendizaje.

Se seleccionaron 20 participantes. Tras una introducción de dos días al Formación a través de la Acción, los cuatro grupos se reunieron durante un periodo de seis a ocho semanas a tiempo parcial, trabajando en su problema. Al final de los dos días del programa se hizo una presentación de las acciones realizadas, recogiendo las enseñanzas que podrían aplicarse en todo el Banco Alemán. El programa fue considerado un gran éxito, no sólo porque logró acciones innovadoras y rentables para cada uno de los problemas de la empresa, sino también porque condujo a una transformación de la cultura corporativa del banco.

¿Por qué es tan poderoso?

¿Qué explica este maravilloso poder y valor de la Formación a través de la Acción? La Formación a través de la Acción no funciona por cuestión de suerte, sino porque está intrínsecamente entrelazado con una amplia gama de teorías y principios organizativos, psicológicos, sociológicos y educativos, así como con elementos claves de la ética, la ciencia política, la ingeniería y el pensamiento sistemático. Cada uno de los componentes refuerza y aprovecha el aprendizaje mediante la práctica. La sencillez y la aplicabilidad inmediata de la Formación a través de la Acción le ha permitido a organizaciones de todo el mundo alcanzar el éxito en la resolución de problemas, la creación de equipos, el aprendizaje organizacional y el desarrollo del liderazgo.

Michael Marquardt es profesor global de desarrollo de recursos humanos en la Universidad George Washington y director del Instituto Global de Formación a través de la Acción. Es autor de 15 libros, entre ellos "Action Learning in Action" y "Optimizing the Power of Action Learning".
humanos o autor de 15 livros, incluindo Action Learning em Ação e Otimizando o Poder do Action Learning; mjmq@aol.com.