



TEAM COACHING: UN MODELO PARA POTENCIALIZAR EL RESULTADO DE LOS PROCESOS DE CAPACITACION EN LOS EQUIPOS

Cuentan que un grupo de pingüinos sorprendentemente descubrió algo importante: **¡Si tenían alas podían volar!**

Deseosos de hacerlo decidieron observar el vuelo de otras aves y copiar sus estrategias. Pronto se dieron cuenta que necesitarían alguien que les ayudará a aprender y decidieron buscar un águila para que les enseñara. Al final del entrenamiento, el pingüino mayor, muy entusiasmado por lo logrado, le pregunto al águila que opinaba de la capacidad del grupo de pingüinos para poner en práctica lo aprendido.

El águila lo observó con una mirada muy reflexiva y le dijo:

“Me siento contento y a la vez preocupado. Contento porque vi de lo que son capaces, volaron muy bien, sin miedo a las alturas. Sin embargo me

voy un poco preocupado pues al terminar el curso, ninguno se fue volando, todos se fueron caminandoj”

Esta fábula resume muy bien la gran frustración que muchas veces sienten las áreas de gestión Humana, y los mismos capacitadores, al ver que lo logrado en un programa de capacitación de desarrollo de equipos , no siempre se refleja en un cambio de comportamiento real y permanente de los participantes cuando aplican lo aprendido en su trabajo cotidiano. Lo más preocupante es que muchas veces se culpa al mismo programa de formación de la falta de resultados.

En realidad la razón no está en la calidad de los programas o en la capacidad de los instructores o en la falta de interés del grupo por hacer reales cambios, la realidad de que la curva de aprendizaje descienda con el tiempo y los participantes retornen a sus hábitos cotidianos está en las limitaciones mismas de los modelos de formación: un programa tradicional se basa en la conceptualización de teorías (el “deber ser” de los equipos) reforzado por dinámicas de grupo para que el equipo aprenda desde la experiencia en un escenario más lúdico con el fin de facilitar el proceso de aprendizaje.

Una variante muy interesante, que rompió totalmente con el enfoque tradicional, es el aprendizaje experiencial, en su modalidad de out-door, donde el nivel de los retos, sin dejar de ser lúdicos, es mucho más “real” y exigente, provocando un proceso mucho mayor de reflexión por el impacto de las experiencias vividas.

Es cierto que “no hay nada más práctico que una buena teoría”, además de que muchos participantes, por su estilo de aprendizaje, necesitan tener muy claros los “por qué” y los “para qué” de lo que se les pide cambiar. También es cierto que los retos y dinámicas seleccionadas responden muy seguramente a un buen proceso de diagnóstico previo y son diseñados

por expertos de común con el cliente además de que generan un ambiente que facilite el aprendizaje.

¿Entonces dónde está la verdadera razón de la falta de resultados a mediano y largo plazo a pesar de la calidad del programa y la intensidad de la experiencia de los participantes?

El problema se resume principalmente en dos factores principales:

1. Casi siempre son modelos de intervención “one shot” (de un solo evento, aunque sea “Full inmersión”).
2. No se acompaña al equipo posteriormente en su cotidianidad para que detecte cuales son los obstáculos reales y específicos que le impiden, en su realidad diaria, poner en práctica lo aprendido.

Aunque programa modular, tipo diplomado, genera un proceso de aprendizaje más constante sigue adoleciendo del acompañamiento en la realidad cotidiana del participante enfrentando sus obstáculos reales. Sigue siendo “aprendizaje en aula”.

Lo que realmente buscamos en un proceso de aprendizaje, entendiéndolo como un “darse cuenta” desde el cual se generen comportamientos más efectivos, en un contexto real, frente a los resultados deseados.

A su vez se busca que ese aprendizaje sea consciente, autónomo y sostenible en el tiempo.

- **Conciente:** Las personas realmente aprenden por un proceso de reflexión sobre la necesidad de cambiar comportamientos y, posteriormente, seguir aprendiendo sobre el impacto de esos comportamientos en sus retos cotidianos, no por un proceso pasivo de adquisición de conceptos teóricos, aun en ambientes reforzados lúdicamente.

- **Autónomo:** El cambio de comportamiento debe ser por convicción, no por imposición o presión externa
- **Sostenible:** El cambio de comportamiento debe mantenerse en el tiempo y por ende, generar un impacto positivo más permanente en los retos reales del equipo

Normalmente todo evento enfocado a desarrollar equipos cierra con dos preguntas clave que hace el facilitador al equipo:

1. ¿Qué aprendieron?
2. ¿Cómo van a aplicar en su realidad lo que aprendieron?

El verdadero problema es que quien tiene que poner en práctica lo aprendido, a nivel individual y grupal, y ahí no estará el facilitador para observar, coachear y apoyar el proceso de “transfer” en esa cotidianidad.

Todo facilitador busca hacer algún tipo de seguimiento para asegurarse que lo aprendido perdure pero su propio rol de eterno por definición limita ese seguimiento a “un nuevo evento de capacitación” y la organización no siempre está dispuesta a “regresar al equipo al aula” por razones de tiempo o presupuesto.

Algunas veces, aunque no siempre lo permite el presupuesto disponible, se logra pactar con el cliente una sesión de seguimiento o sesiones individuales con los participantes para apoyarlos, y en cierta manera coachearlos, en la aplicación de lo aprendido. Sin embargo sigue existiendo el problema de que el equipo, sin la presencia del facilitador externo, tiene que llevar esos nuevos comportamientos a su cotidianidad.

El aprendizaje se compone de varias etapas:

1. Pasar de la inconciencia de nuestras incompetencias a la concientización de nuestras áreas de oportunidad

2. Experimentar en “el evento de aprendizaje” con los nuevos comportamientos vía retos diseñados por el facilitador
3. Pasar de esa “práctica en aula” o en escenarios reales pero no cotidianos al equipo a la aplicación de lo aprendido en un escenario real y cotidiano cuyas condiciones son diferentes por definición a los retos planteados en el programa de capacitación.
4. Hacer propio ese aprendizaje volviendo habitual esos nuevos comportamientos

Los modelos tradicionales impactan en las dos primeras etapas pero no tienen manera de ser partícipes de las siguientes simplemente porque no están diseñados para hacer parte de la cotidianidad del participante.

Es en esta etapa posterior donde el Team Coaching puede ser un modelo de gran utilidad para completar otros tipos de intervención.

El Team Coaching, implementado por el líder del equipo o por un Team Coach externo, se aplica en la realidad del equipo. No es un proceso de “aprendizaje en aula” o en “escenarios no cotidianos al equipo”, es una observación e intervención activa en la realidad del equipo, en su día a día. De esta manera se convierte en un aprendizaje “need to know”, no solo “nice to know”.

El Team Coach observa y escucha al equipo en sus interacciones cotidianas frente a sus retos reales, en sus reuniones de trabajo, interviniendo de manera “just in time”, ya sea con preguntas, retroalimentación sobre patrones de toma de decisiones, solución de conflictos, diseño de conversaciones, revisión de lecciones aprendidas etc. de tal manera que el equipo aprende y genera correctivos en paralelo al avance en el logro de sus objetivos. De esta manera aprender, aplicar lo aprendido y lograr resultados dejan de ser procesos diferentes y se convierten en un solo proceso. El equipo vía reflexión dirigida “on the job”

, genera “su propia teoría desde su propia realidad” y la va ajustando en forma de comportamientos observables de manera totalmente consciente.

El desarrollo de competencias de equipo de alto desempeño se puede concientizar y estimular con aprendizajes conceptuales y retos lúdicos o experienciales pero solo se afianzará realmente en la cotidianidad del equipo si va acompañado por un proceso de coaching “on the job” donde la auto-observación, y por ende la reflexión “in situ” de lo que el equipo hace diferente para lograr sus objetivos, así como los resultados que obtiene con estos nuevos comportamientos , para que las experiencias cotidianas se conviertan en la mejor fuente de aprendizaje real, y por ende consciente y autónomo, asegurando la sostenibilidad de esos nuevos comportamientos efectivos con un impacto directo en el logro de resultados a la par que se genera un círculo virtuoso de nuevos aprendizajes.

Team Coaching y capacitación en sus diversas modalidades, no solo no se compiten, se complementan totalmente.

La capacitación enseña, concientiza, permite practicar en escenarios protegidos, el Team Coaching complementa y potencia el aprendizaje porque ayuda al equipo a lo que ningún proceso de capacitación hace por sí mismo, llevar los aprendizajes al día a día y convertir ese aprendizaje en comportamientos efectivos para el logro de los resultados, que es el fin último de cualquier inversión en desarrollo.

Ricardo Escobar Borrero

Socio Fundador de HCN World.

Director de Sg Talent Consulting.

Coach ejecutivo con especialidad en Team Coaching

Correspondencia con el autor: rescobar@sgtalentconsulting.com



CERTIFICACIÓN DE
**TEAM
COACHING**
Y LIDERAZGO DE EQUIPOS

Empezamos en **Septiembre 2021**

CLICK AQUÍ PARA MÁS INFORMACIÓN

IMPORTE
**Ricardo
Escobar**

SGTALENT
CONSULTING

LIM Leadership in Mexico

**APRENDE
CON LOS EXPERTOS**
HCN WORLD

Más información:

CIUDAD DE MÉXICO

+52 (55) 55346425 y (55) 55249239

certificaciones@sgtalentconsulting.com

www.sgtalentconsulting.com